



جامعة الجزائر 3
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

ترقية الخدمة العمومية كآلية لتقوية علاقة الادارة بالمواطن في الجزائر
ولاية تيارت أنموذجا 2012-2017

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:

سريير عبد الله رابح

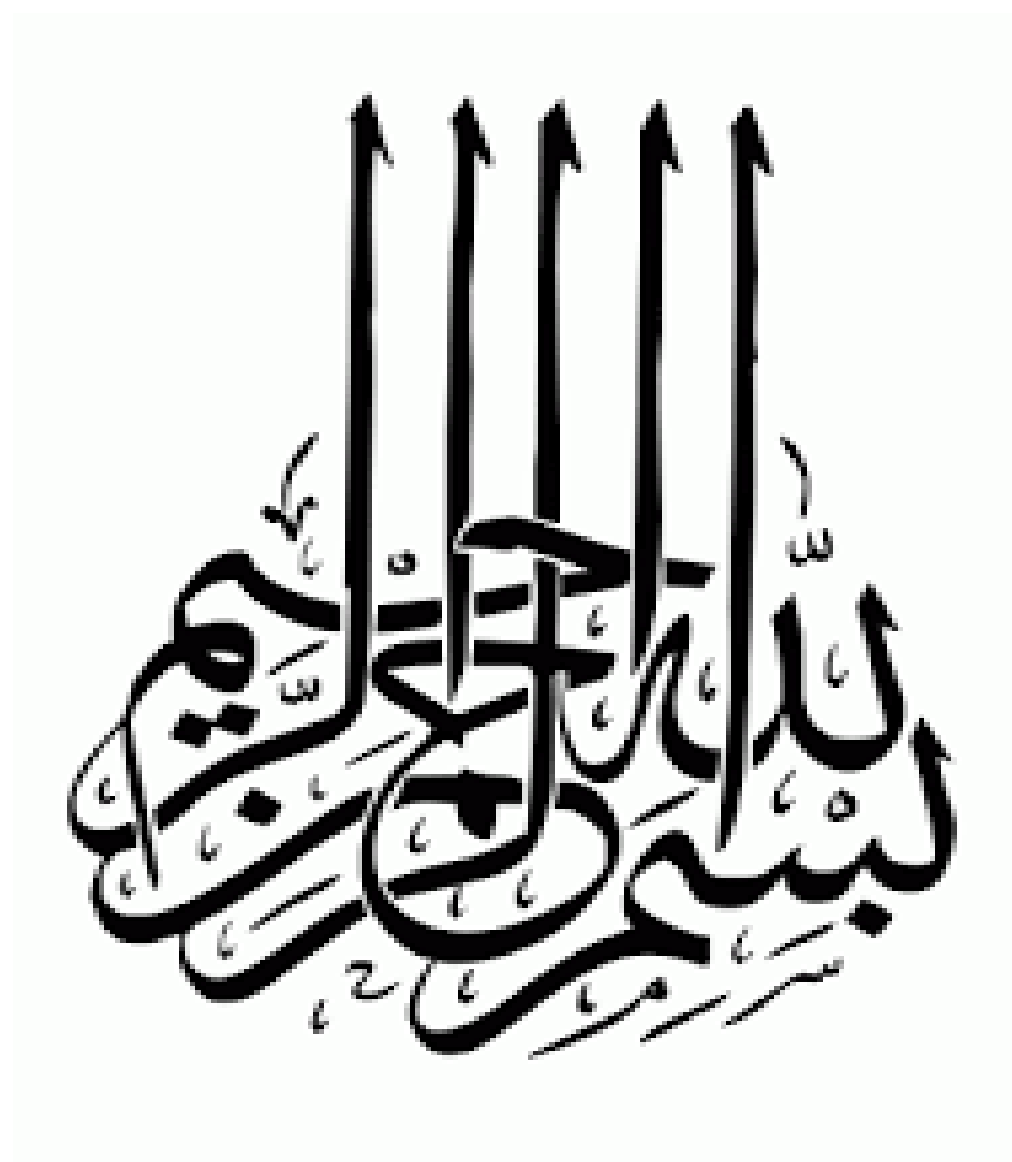
إعداد الطالبة:

نخلة طواهرية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 3	أ.د لعروسي رابح
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3	أ. د سريير عبد الله رابح
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	د .بوفوررة زوينة
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	د سلمان حسام
عضوا مناقشا	جامعة الأغواط	أ.د بقشيش علي
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	د.خنيش فيروز

السنة الجامعية 2024 2025



شكر وتقدير

بكل خشوع وإجلال أنُحني أمام رب العرش العظيم

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت،
ولك الحمد بعد الرضا

يقول الحق في كتابه الكريم

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ » *النمل 19*

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني على إتمام هذا العمل الذي آمل أن يكون إضافة جيدة للبحث العلمي

أتقدم بخالص شكري وكبير امتناني إلى:

أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور سرير عبد الله رابع

وعلى الجهد الكبير الذي بذله إذ أحاطني بتوجيهاته السديدة والقيمة

التي انعكست آثارها جلية على هذا العمل وتصويبه له ليكون كما هو عليه اليوم

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل

شكرا لكم جميعا على دعمكم

نخلة

إهداء

✽ لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ✽

أهدي ثمرة جهدي هذه

إلى اللذين تشهد لهما الروح بالفضل وتنظر لهما العين بالجلال

إلى اللذين بذلا لأكون، وقدما لأقف، ومنحا لأرقى

إلى اللذين أنعم الله عليّ بقرهما ليكونا لي سندا ودعما لأصل إلى ما أنا عليه الآن.

إلى والدي الحبيين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى الغائب الحاضر معنا روح جدتي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى نبع الحنان عمتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أختي الغالية السند والدعم

نسيمة

إلى أخي بدر الدين سمير

إلى كل الأساتذة اللذين قدموا لي النصيح والتوجيه لتصويب هذا العمل

إلى كل الزملاء والأصدقاء اللذين كانوا لي الدعم والسند

نحلة

مقدمة

مقدمة

يعبر عن العلاقة بين الإدارة والمواطن بأنها علاقة سياسية وقانونية واجتماعية وإدارية مركبة، يتمتع بموجبها الفرد بمركز قانوني وسياسي واجتماعي أمام الدولة والإدارة العامة، متمتعاً بحقوق ومتحملاً لواجبات والتزامات اتجاه الإدارة. وبالتالي فإن هذه العلاقة متبادلة بين كل من الإدارة والمواطن.

كما ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة بالإضافة إلى زيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وبالنظر إلى ما تتصف به الخدمات وما يميزها عن السلعة وأساليب تقديمها، فقد كان لزاماً على إدارات المؤسسات الخدمائية عامة وإدارة الخدمات العمومية المحلية خاصة أن تبحث عن الوسائل الكفيلة والأساليب التي تستطيع من خلالها تحسين وترقية خدماتها من أجل الحصول على ثقة أكبر عدد ممكن من المواطنين.

شهدت العقود الأخيرة تطوراً مهماً في مجال الخدمات واهتماماً متزايداً بها بحيث أصبحت تمثل أهمية كبيرة في سياسات الدول الموجهة نحو تقوية العلاقة مع المواطنين.

تعد الخدمة العمومية من بين أهم المواضيع التي تحتل الصدارة في اهتمامات الدول والحكومات الساعية لتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها وكسب ثقتهم وتقوية علاقتهم بإدارتهم لأن الإدارة هي المرآة العاكسة للدولة بحيث إذا كانت هناك ثقة بين المواطن والإدارة فهذا يعني وجود ثقة بين المواطن والدولة.

بحيث تعتبر الجوائز من بين الدول التي باتت تسعى لترقية الخدمة العمومية واعتبرتها وسيلة من أجل القضاء على أزمة الثقة المتواجدة بين الدولة ومواطنيها وليس هدفاً. وهذا ما ترجمته الخطابات السياسية المعبرة عن إرادة الدولة في ترقية خدماتها من أجل تقوية علاقتها بالمواطن، ومن بين أهم هذه البرامج عصرنة الإدارة، تقريب الإدارة من المواطن، إعادة التقسيم الإداري من خلال الولايات المنتدبة والملحقات الإدارية وأهم مبادرة تكمن في استحداث وإنشاء وزارة تختص بالخدمة العمومية.

أ- أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع ترقية الخدمة العمومية أهمية بالغة في مختلف المجالات والأصعدة، خاصة وأنها من المواضيع الجديدة في الإدارة المعاصرة وأحد سمات تطورها، كما أنه وبالنظر لأهميتها ولدورها في تقوية العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطن كان لا بد الإشارة إليها واعتبارها من أهم الآليات والوسائل التي يجب الاعتماد عليها من طرف الإدارة العامة بشكل عام وإدارة الجماعات المحلية بشكل خاص. لذا فقد تم تقسيم الأهمية إلى شقين أهمية علمية وأهمية عملية كما هو موضح في ما يلي:

مقدمة

1-الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لموضوع ترقية الخدمة العمومية كآلية لتقوية العلاقة بين الإدارة والمواطن، من خلال إبراز الطرق العلمية التي يمكن من خلالها ترقية الخدمة العمومية والتأكيد على أن تطوير علاقة الإدارة بالمواطن تتوقف على قياس رضى المواطن وتقبله لنوعية الخدمات المقدمة إليه.

كما أن أهمية البحث تنبع من أهمية الموضوع المتناول وهو ترقية الخدمة العمومية من جهة وتقوية علاقة الإدارة والمواطن من جهة أخرى، كما أن موضوع هذه الدراسة لم يتم التطرق لها من قبل الباحثين المتخصصين في ادارة الجماعات المحلية من قبل بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة.

2-الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية:

- إظهار طبيعة العلاقات القائمة بين الادارة والمواطن في الجزائر.
- إظهار تأثير جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن على علاقته بالإدارة.
- كما انه من خلال الدراسة الميدانية سنحاول البحث عن أهم المعايير والمؤشرات التي تدل على رضى أو عدم رضى المواطن عن إدارته.
- إظهار تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في قطاع الخدمات وبالتالي على جودة الخدمة العمومية.
- إبراز العلاقة الموجودة بين كل من الموظفين والمواطنين ومدى الاهتمام بتقديم خدمات جديدة تناسب واحتياجات المواطن.
- البحث عن وسائل تساهم في القضاء على الفجوة الموجودة بين الإدارة والمواطن.

ب -دوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيار الباحثة لموضوع ترقية الخدمة العمومية كآلية لتقوية علاقة الإدارة بالمواطن _ولاية تيارت نموذجاً_ 2012 2017، مع التركيز على أهمية الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة في تقديم الخدمات، والتركيز على ضرورة تقوية العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطن من خلال ترقية وتطوير هذه الخدمات العمومية المقدمة له والحرص على إرضائه للأسباب التالية:

1-دوافع ذاتية:

إن الباحث وأثناء قيامه بالبحث العلمي تحيطه جملة من الأسباب تجعله يميل لموضوع و يفضل على الآخر، وبالتالي وقع اختيارنا لهذا الموضوع وذلك للميول الشخصية لهذا النوع من المواضيع المرتبطة بعلاقة الإدارة مع المواطن، الخدمة العمومية، أزمة الثقة، البيروقراطية.

بحيث أن مثل هذه المواضيع تعبر عن الواقع المعاش، وباعتبار الباحث مواطن يتعامل مع الإدارة بصفة دورية يؤثر فيها ويتأثر بها دفعه الفضول للتعرف على الأسباب التي تجعل الخدمات العمومية المقدمة من طرف الإدارة محل انتقاد واستياء خاصة المقدمة من طرف الإدارات على المستوى المحلي، وبالتالي محاولة إيجاد حلول وأساليب إدارية حديثة في تقديم الخدمة العمومية من أجل كسب رضى المواطن وتعزيز ثقته وتقوية علاقته بإدارته.

2-دوافع موضوعية:

ترجع الدوافع الموضوعية لاختيار هذا الموضوع للدوافع التالية:

- محاولة معرفة الأسباب التي تكمن وراء استمرار أزمة الثقة بين الإدارة والمواطن وتعاضم ظاهرة البيروقراطية وتعقيد الإجراءات وتدني الخدمات.
- البحث عن أساليب وآليات تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطن وذلك من حيث الجودة والسرعة وسهولة الحصول عليها.
- محاولة طرح مسألة النظر إلى المواطن كزبون أو عميل يجب إرضاءه بالرغم من أن مصطلح الزبون أو العميل يكون في المعاملات التجارية أي الخدمات مدفوعة الأجر.
- الاعتماد على مبادئ وأساليب القطاع الخاص ومحاولة إسقاطها واستخدامها في القطاع العام وذلك نظرا لما حققه القطاع الخاص من نجاح في تقديمه للخدمات وكسب رضى المواطن.

ج -أهداف الدراسة:

- للبحث العلمي خمسة أهداف والتي يمكن حصرها في: الاكتشاف، التفسير والبرهان، إيجاد الحلول، الضبط والتحكم والاستشراف. وهذه الدراسة تسعى لتحقيق هذه الأهداف من خلال:
- الرغبة في تفسير أن ترقية الخدمة العمومية هي وسيلة لتقوية العلاقة بين الادارة والمواطن وليست هدف يرمى الوصول إليه، بالإضافة إلى تبيان مجموعة من النقاط هي:

مقدمة

- النظر للمواطن كزبون يجب إرضاءه.
- إدراج مفهوم إدارة الجودة الشاملة والادارة الموجهة للعميل بالإضافة إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية.
- التعرف على أهم الاستراتيجيات والآليات التي تؤدي إلى تحسين علاقة الادارة والمواطن.
- التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على علاقة الادارة بالمواطن.
- التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر وعلاقة الادارة بالمواطن وماهي آفاق وأهم المستجدات الخاصة بهذا الموضوع.

د- الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم اختيار الدراسات التالية:

1-الدراسة الأولى:

للأستاذ: عدمان مريزق، الموسومة بـ "واقع جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، نوقشت سنة 2008، حيث طرق فيها الباحث إلى جودة الخدمات الصحية وركز على مفهوم الجودة من منظور المستفيد، كما وقف على معوقات تقديم خدمات ذات جودة من طرف كل من الطاقم الطبي، بهدف محاولة معرفة أسباب و سبل علاجها مع ضرورة قياس التكاليف المترتبة عن غياب الجودة.¹

2-الدراسة الثانية:

هي للأستاذ: احمد عبد الله الرشيدي، الموسومة بـ "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة اليمنية، نوقشت سنة 2009، تمحور إشكاليته حول انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات اليمنية مما أدى إلى تدهور مستوى الخريجين بصفة عامة، واستنتج الطالب أن قطاع التعليم في اليمن مازال يعاني ويفتقر إلى المتطلبات

¹ عدمان مريزق، "واقع جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

مقدمة

الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية ولذلك يجب تهيئة المناخ المناسب مع خلق ثقافة تنظيمية تتفق ومتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة.¹

3- الدراسة الثالثة:

هي للأستاذ: قاسمي ناصر، والموسومة بـ "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، نوقشت سنة 2005، حيث اهتمت هذه الدراسة بالبحث في عوامل الصراع داخل الإدارة المحلية لولاية الجزائر وأثره في فعالية التسيير وفي نوعية الخدمات المقدمة إلى المواطنين.²

4- الدراسة الرابعة:

للأستاذة: صليحة رقاد، الموسومة بـ "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2012 2013، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ودراسة معوقات وأفاق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم العالي وضماناته والدراسة الميدانية التي شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.³

5- الدراسة الخامسة:

هي للأستاذ: بو عبد الله صالح، موسومة بـ "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة البريد الجزائرية"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2013، 01 2014. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الأبعاد الثلاثة للجودة الشاملة في قطاع البريد تتمثل في: الجودة الوظيفية، الجودة التقنية ومعالجة الشكاوى. كما أكدت نتائج هذه الدراسة على الاعتماد

¹ احمد عبد الله الرشيد، "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، الجامعة اليمنية، 2009.

² ناصر قاسمي، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر «أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2005، 02.

³ صليحة رقاد، "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013.

مقدمة

على الجودة الوظيفية لكونها الأكثر تأثيراً على تقييم الزبون للخدمة، وذلك لأنها تعتمد على تحسين ظروف الاستقبال في المكاتب وتقريبها من المواطن. كما أن الباحث تطرق إلى دراسة خدمات الحالة المدنية في البلديات وهذا ما يخدم دراستنا.¹

الدراسة السادسة:

للأستاذة: رقام ليندة، موسومة بـ "دور إدارة الموارد البشرية في تسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2013-2014. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة في ولاية سطيف، وذلك من أجل تمكين إدارة الموارد البشرية من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة وتشجعه على اندماج في التغيير، من أجل ضمان النجاح في المؤسسة، وخلصت هذه الدراسة وذلك من خلال الاستعانة بأداتي البحث والمتمثلة في المقابلة والاستمارة لاختبار ممارسة مدير الموارد البشرية لهذه المهام المقترحة إلى أنها تمارس بدرجة متوسطة إن لم نقل قليلة، ما يؤدي بنا إلى القول أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا أداة إدارة مساندة وضرورة إدارية أكثر منها إدارة فاعلة تقود إشكالية لتغيير.²

هـ-الإشكالية:

إن التعرف على مستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف الإدارة والادارة المحلية خاصة، من وجهة نظر المواطن بهدف التماس جوانب القوة و جوانب القصور فيها والعمل على تحسينها هو الضمان الرئيسي للارتقاء بمستواها وكسب رضى وولاء المواطن وبالتالي تقوية علاقته مع الادارة، واستنادا إلى الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج لاحظ الباحث أن تلك النتائج لم تف الغرض وهو ما دفع الباحث إلى دراسة الخدمة العمومية المحلية كآلية لبناء الثقة بين الإدارة والمواطن وهذا ما دفعه إلى طرح المشكل البحثي التالي :

كيف تساهم ترقية الخدمة العمومية المحلية في تقوية علاقة الإدارة بالمواطن وبناء الثقة؟

¹ - صالح بو عبد الله، "نماذج و طرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة للبريد الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف 01، 2014.

² - ليندة رقام، "دور إدارة الموارد البشرية في تسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية ، جامعة سطيف 01، 2014.

مقدمة

ولتوضيح المشكل البحثي أكثر يطرح الباحث جملة من التساؤلات التوضيحية التالية:

- ماذا نقصد بترقية الخدمة العمومية؟
- ماهي دوافع وحتميات ترقية الخدمة العمومية؟
- ماهي الأسباب والعوامل المختلفة التي أثرت على علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر؟
- ماهي أهم الاستراتيجيات المتخذة من قبل السلطة لمعالجة هذه الأزمة؟
- هل هناك خطط واستراتيجيات في سبيل ترقية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين في الجزائر؟
- هل ترقية الخدمة العمومية آلية فعالة لتقوية علاقة المواطن بالإدارة والقضاء على أزمة الثقة؟

و-الفرضيات:

على اعتبار أن الفرضية هي تخمين، أو تفكير، أو إجابة، أو حل مؤقت يتم اختبارها عن طريق التجربة والملاحظة، وبناء على إشكالية الدراسة التي تم طرحها تم وضع لفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: الخدمة العمومية المحلية أداة لتقوية علاقة الإدارة المحلية بالمواطن.

الفرضية الأولى: تحسين مستوى الخدمة العمومية يتوقف على تحديث الإدارة المحلية وعصرنتها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تبعية بين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن ومستوى الرضى لديه.

الفرضية الثالثة: يشكل العامل البشري وسلوك الموظف محور ترقية الخدمة العمومية ورضى المواطن .

الفرضية الرابعة: هناك مجموعة من العراقيل تحول دون ترقية الخدمة العمومية.

ز-المناهج والاقترابات:

لدراسة أي بحث يستعين الباحث بمجموعة من المناهج والمقاربات التي تساهم في ضبط عناصر الموضوع، وهذا ما يميز الدراسات في البحث العلمي، حيث يمكن أن يكون عنوان البحث واحد ولكن طبيعة المناهج المستخدمة تختلف وبالتالي النتائج المتوصل إليها تختلف، ومن خلال الاختيار الأمثل للمناهج والمقاربات يمكن الوصول إلى الغاية والأهداف المرجوة من هذا البحث، لذا استخدمنا في بحثنا هذا المناهج والمقاربات والأدوات التالية:

أولاً: المناهج:

1-المنهج التاريخي: يستخدم هذا المنهج للحصول على أنواع من المعرفة عن طريق الماضي بقصد دراسة وتحليل بعض المشكلات الإنسانية والعمليات الاجتماعية الحاضرة، وذلك لأنه كثيراً ما يصعب علينا فهم الحاضر دون الرجوع إلى ماضيه، وذلك لان الحاضر هو نتاج للماضي. فمن خلاله استطعنا معرفة عملية التطور التاريخي والتأصيل المعرفي لكل من الخدمة العمومية وعلاقة الادارة بالمواطن.

2-المنهج الوصفي: هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة بحيث يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، بحيث استخدم هذا المنهج في تبيان طبيعة العلاقة القائمة بين الادارة و المواطن في الجزائر و ما هي أهم العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، ووصف نوعية الخدمات العمومية التي بواسطتها نتحصل على رضی المواطن من خلال تلبية حاجياته بأقل تكلفة و أقل جهد ووقت.

منهج دراسة الحالة: يعرف على انه طريقة منهجية تركز على حالة معينة تستهدف جمع الحد الأعلى من المعلومات حولها، بهدف الوصول إلى وصفها بدقة وتحديد خصائصها ومميزاتها، وتمكن بعد ذلك من القيام بعملية التعميم على الحالات المشابهة، وذلك في إطار التطرق إلى مسار الإجراءات والآليات المتخذة في إطار ترقية الخدمة العمومية من خلال دراستها وتحليلها لمعرفة أثر مختلف هذه الإجراءات على علاقة الإدارة بالمواطن.

ثانياً: المقاربات:

1-المقاربة القانونية: وذلك لان هذه المقاربة تستخدم من خلال اعتمادنا على القوانين والتقارير والوثائق والمناشير التي تخدم الموضوع محل البحث، كما يستخدم في دراسة بعض التشريعات والقوانين الموضوعة من طرف الدولة الجزائرية في إطار اهتمامها بترقية الخدمة العمومية وعصرنة الادارة والقضاء على البيروقراطية وتقريب الادارة من المواطن.

2-المقاربة الوظيفية المؤسساتية: حيث تفيد هذه المقاربة في معرفة نوعية الخدمات المقدمة للمواطن من طرف الادارة وفق أساليب إدارية حديثة بالإضافة إلى الإجراءات والآليات التي اعتمدتها الدولة من أجل تحسين علاقتها بالمواطن.

مقدمة

3-المقاربة الكمية (الاحصاء): عن طريق التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss، بحيث يعتبر هذا البرنامج من البرامج الشائعة في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وذلك بقصد إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والارتباط والاختلاف بين المتغيرات.

ح -الأدوات:

1-تحليل المضمون: هو أداة وأسلوب وطريقة تستخدم في وصف وتحليل محتويات المصادر والمؤلفات والأقوال والرسائل والأحداث، عن طريق تصنيف وتنظيم وترتيب للموضوع لذا فهو مناسب في تحليل الوثائق التاريخية والقوانين والتعليمات والمناشير.

2-الملاحظة: تعرف على أنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول، كما أن دور الباحث في هذه الدراسة كان عبارة عن ملاحظ، مشاهد، مشارك، معلن. بحيث أن الجماعة تعرف ومنذ البداية بأن الباحث يلاحظها مما سهل عليه طلب من أفراد المجموعة أي العينة محل الدراسة أن تشرح وتفسر له المظاهر المختلفة التي كانت محل استفسار الباحث، بالإضافة إلى أن الباحث كون مع أفراد الجماعة علاقة قوية.

3-الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات مرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث، كما أن أسئلة الاستبيانات ترتبط بموضوع البحث والمشكلة البحثية للدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقوم بتبيان صحة أو خطأ الفرضيات.

3-المقابلة: تمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والتوضيحات التي يستلزم الإجابة عليها أو التعقيب عليها، وتكون عادة وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالأمر، بحيث أن أسلوب المقابلة هو أسلوب مكمل لأسلوب الاستبيان.

نوع المقابلة المعتمد في بحثنا هو مقابلة منظمة مباشرة مقننة بأسئلة مفتوحة مع مجموعة من المسؤولين في قطاع تقديم الخدمات. ولقد تم الاعتماد عليها نتيجة لتعدد فوائدها والمتمثلة في الحصول على معلومات وفيرة وشاملة لكل جوانب الموضوع كما يمكن التعرف على معلومات أكثر لم تكن في الحسبان.

ط-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة محل البحث وهي:

1-الحدود المكانية:

دراسة ترقية الخدمة العمومية ودورها في تقوية علاقة المواطن بالإدارة في الجزائر من خلال دراسة نوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن ومدى تقبله لنوعية هذه الخدمة في ولاية تيارت بالإضافة إلى التوقف على دور الموظف العامل بالإدارة والمواطن كزبون.

أ) الحدود الزمانية:

تحاول هذه الدراسة دراسة ترقية الخدمة العمومية وأثرها على تقوية علاقة الإدارة بالمواطن خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2012 إلى غاية 2017 وهذا تزامنا مع نهاية العهد الانتخابية.

ي-صعوبات الدراسة:

- 1-نقص المراجع المتخصصة في موضوع الدراسة والبحث عن مراجع حديثة.
- 2-عراقيل بيروقراطية من ناحية انجاز الجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بالاستبيان واسترجاعه.
- 3-أزمة كورونا وما خلفته من تأخر خاصة في الادارة لان العينة المدروسة كانت تعمل بنصف الدوام.

ك-تقسيم الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى اربع فصول ومقدمة وخاتمة للموضوع وملخص وهي على النحو التالي:

الفصل الأول تم تخصيصه لدراسة مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الادارة بالمواطن حيث قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث **المبحث الاول** تحت عنوان مفهوم الادارة المحلية **المبحث الثاني** مفهوم الخدمة العمومية اما **المبحث الثالث** تحت عنوان علاقة الادارة بالمواطن

الفصل الثاني تم تخصيصه لدراسة الأساليب الإدارية الحديثة لترقية الخدمة العمومية حيث قسم بدوره إلى ثلاث مباحث **المبحث الاول** الإدارة الإلكترونية. **المبحث الثاني** إدارة الجودة الشاملة و**المبحث الثالث** الإدارة الموجهة للعميل.

مقدمة

الفصل الثالث: تحت عنوان الإدارة المحلية وترقية الخدمة العمومية في الجزائر. والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول آليات وإجراءات ترقية الخدمة العمومية بالجزائر وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى آثار ترقية الخدمة العمومية على الإدارة المحلية في الجزائر وأهم معوقاتهما. أما المبحث الثالث فخصص لدراسة البيروقراطية وانعكاساتها على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

الفصل الرابع تم تخصيصه لدراسة الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم تناول فيه البطاقة الفنية حول ولاية تيارت الذي قسم بدوره إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول تم عرض فيه البطاقة الفنية الخاصة بولاية تيارت، المطلب الثاني عرض التنظيم الإداري لولاية تيارت أما المطلب الثالث فخصص للتعريف بمصلحة الحالة المدنية للبلدية. **المبحث الثاني معالجة وتحليل وتفسير بيانات الدراسة.** الذي قسم بدوره إلى أربع مطالب، المطلب الأول خصص لعرض مجالات الدراسة، المطلب الثاني تبيان ادوات جمع المعلومات، أما المطلب الثالث خاص بتفريع، عرض وتحليل البيانات العامة للدراسة في حين المطلب الرابع خصص لتفريع، عرض وتحليل اسئلة الاستبيان. **المبحث الثالث** معالجة الفرضيات ونتائج الدراسة والذي قسم بدوره إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية، المطلب الثاني تم تناول فيه معالجة فرضيات الدراسة اما المطلب الثالث فخصص لعرض تحديات ترقية الخدمة العمومية بولاية تيارت .

الفصل الأول:

مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة
بالمواطن

تعتبر الخدمات العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقدمها الدولة لمواطنيها في إطار ممارستها لوظائفها وذلك من خلال النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار المرفق العمومية الوسيلة الوحيدة لتقديم الخدمات العمومية، فإن الواقع الحالي للمرفق الذي لا يخلو من النقائص والاختلالات أثناء تقديمه لخدماته، الأمر الذي انعكس سلباً على نوعية الخدمات العمومية وبالتالي فقدان ثقة المستفيدين من هذه الخدمات في المؤسسات الحكومية.

مما استوجب على الحكومة الجزائرية الارتقاء بالخدمات العمومية إلى مستوى توقع المواطنين وتطوير المرافق العامة وتطويرها وذلك عن طريق إحداث العديد من الآليات القانونية التي سعت بواسطتها إلى ترقية الخدمات العمومية وجعلها أكثر جودة.

وهذا ما ارتأيت التفصيل فيه من خلال هذا الفصل حيث تناولت في المبحث الأول مفهوم الإدارة المحلية أما المبحث الثاني فجاء بعنوان مفهوم الخدمة العمومية المبحث الثالث الذي عنون بعلاقة الإدارة بالمواطن

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية

تمثل الإدارة المحلية الحلقة الوسيطة بين الشعب والحكومة المركزية، لها متركزات ضرورية لمزاولة عملها، تباشر من خلال الصلاحيات المخولة لها القيام بمهام تسعى من خلالها لتحقيق أهداف معينة، قصد إشباع حاجات أفراد المجتمع المحلي باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

كما أن هذا النظام يحظى بأهمية بالغة، والذي يعد سببا في نشأته وقيامه، ولأهمية هذا النوع من التنظيمات في حياة الأفراد والمجتمع سنتناوله بالدراسة في هذه المبحث المقسم إلى ثلاثة مطالب، حيث يتضمن المطلب الأول تعريفا لنظام الإدارة المحلية، والمطلب الثاني تناول وظائف الإدارة المحلية وأهدافها، وأخيرا المطلب الثالث والمعنون بمقومات الإدارة المحلية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

1. تعريف الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية نظام معروف من قديم الزمن إلا أنه لم يأخذ شكله القانوني إلا بعد قيام الدولة القطرية الحديثة، والتي ازدادت أعباءها اتجاه المواطنين وأصبحت عاجزة عن تلبية حاجاتهم لوحدها، مما أدى إلى تفويض البعض من هذه الأعباء إلى الوحدات المحلية.¹

وكغيرها من المفاهيم التي تترايط بنيويا وتختلف في توظيفاتها باختلاف الأنظمة والتوجهات، تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح باختلاف المفكرين ووجهات نظرهم، فكل منهم ينظر لمفهوم الإدارة المحلية بمقاربة معينة تتوافق والمبادئ القانونية والسياسية للدولة التي ينتمي إليها.

إن الملاحظ لمصلح الإدارة المحلية يجد أنها تتكون من كلمتين: الإدارة ونعني بها خدمة الآخرين من خلال مجهودات بشرية ومادية لتحقيق أهداف معينة، أما المحلية: نسبة إلى المحل. وعليه فإن الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يتضمن توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة ومستقلة.²

¹ - لعجل راضية بن عبد الرحمان يسمينة، العلاقات العامة تحدي جديد للإدارة المحلية الجزائرية، "المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية"، مج06، ع01، جوان 2022، ص149.

² - راشدة موساوي، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر مابين الواقع والتحديات-دراسة حالة بلدية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في السياسات العامة والخدمة العمومية، جامعة حمه لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الوادي، 2021/2020، ص40.

وعليه فإن مصطلح الإدارة المحلية يشير إلى ذلك التنظيم التنفيذي البحت الذي لا صلة له بسيادة الدولة، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية. ونظام الإدارة المحلية هنا يقصد به النظام الإداري وليس النظام السياسي، كالحكم المحلي.¹

إن اختلاف الأهداف والجوانب التي يهتم بها الإداريون والمفكرون في تعريفهم للإدارة المحلية تدعونا للتعرف على بعض هذه التعريفات ذات العلاقة بمفهوم الإدارة المحلية ومن أهمها:

تعريف الكاتب الفرنسي والين الذي يرى أنها لجان منتخبة تنقل صلاحية إصدار القرارات الإدارية إلى الجهات المعنية² فيما عرفها الكاتب البريطاني كرام مودي أنها لجان منتخبة تكون فيها الوحدات المحلية المركزية وتخضع لقيود سياسية. وهي مسؤولة أمام النخبين والسكان المحليين، ويُنظر إليه على أنه مكمل لجهاز الدولة³ وتعني الإدارة المحلية حسب الأمم المتحدة أنها نظام للإدارة العامة ووسيلة إدارية تساعد الحكومة المركزية في أداء مهمتها بشكل أكثر فعالية وكفاءة⁴

في حين جورج بلير يعرف الإدارة المحلية بأنها أي منظمة تضم سكاناً يسكنون منطقة جغرافية محددة، ولها هيئات تنظيمية وإدارية مسموح بها، وشخصية اعتبارية مستقلة وصلاحيات لتقديم الخدمات العامة، أو تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال عن حكومة معينة، بما في ذلك الوصول إلى انخفاض السلطة القانونية والعملية على جزء من دخلها.⁵

أما الدكتور حسن فهد عواضة يرى أن الإدارة المحلية فيرى أن الإدارة المحلية مصطلح اعتاد معظم الفقهاء استخدامه للدلالة على اللامركزية كأحد الأساليب العديدة لتنظيم التنظيم الإداري للدول.⁶

¹ - العابد هوري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية أدرار-، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014، ص104

² - أحمد العقبي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة، "مجلة العلوم القانونية والسياسية"، مج10، ع02، سبتمبر 2019، ص443.

³ - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص40.

⁴ - سليمان محمد، بايزيد علي، أهمية الإدارة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، "مجلة الاقتصاد والتنمية"، مج03، ع01، 2015، ص166.

⁵ - مصطفى عوني، الصالح ساكري، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة، "مجلة الإحياء"، ع13، دت، ص240.

⁶ - بلعباس عبد الوهاب، القيم والثقافية المؤسسية وأخلاقيات الوظيفة كمدخل لحكومة الإدارة المحلية-دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية-، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، مج10، ع04، 2022، ص123.

وكذلك العطار الذي قدم تعريفا لمفهوم الإدارة المحلية بقوله إنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها"، ولعل أهم ما يميز تعريف العطار أنه يركز على رقابة الحكومة المركزية.¹

وعرفت من قبل الشيخلي بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة".²

كما عرفت بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ا يعهد به إليها من مسائل تخص مصالح السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية"³

أما علماء الإدارة يعرفون الإدارة المحلية بأنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تشمل الإدارة العامة، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مادية وبشرية ذاتية ترتبط بالحكومة المركزية والمحلية بما يمكن الأجهزة المحلية من إدارة مرافقها بصورة مستقلة في إطار تنظيم قانوني.⁴

وبالتالي فإن الإدارة المحلية هي ذلك الجهاز الإداري القريب من المواطن نظرا للاحتكاك المباشر بينهما، نظرا مشاركة المواطن في العملية التنموية وصنع القرار وممارسة الرقابة الشعبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإدارة المحلية تهدف للاستجابة لانشغالات المواطنين بشفافية وأن تكون على صلة مع مختلف منظمات المجتمع المدني.⁵

¹ -محمد محمود الطعمانة، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 20 أوت 2003، ص 08.

² - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 40.

³ - عبد الوهاب بلعباس، القيم والثقافة وأخلاقيات الوظيفة كمدخل لحوكمة الإدارة المحلية -دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، مج 10، ع 04، 2022، ص 123.

⁴ -مصطفى العوفي، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص 240.

⁵ -نادية ضريفي، عبد الوهاب دراج، الحكم الراشد كأساس للإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، "مجلة العلوم القانونية والاجتماعية"، مج 04، ع 02، جوان 2019، ص 179.

كما يمكن تعريفها بأنها "منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى الشخصية القانونية المستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة".¹

تمثل الإدارة المحلية الصورة اللامركزية للإدارة، وهي منظمات تنقل إليها بعض السلطات والصلاحيات الحكومية في المجال التنفيذي فحسب، بحيث لا تمتلك صلاحيات التشريع، تتمتع بقدر من الاستقلال التنظيمي والإداري والمالي في حدودها الإقليمية التي تمثل نطاق اختصاصها.²

يعرف بعض الفقه الإداري المحلية بأنها+

أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.³

ويعرفها جانب ثان من الفقه بأنها تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانوناً.⁴

ويعرف فريق آخر من الفقه نظام الإدارة المحلية بأنه أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساساً، بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها.⁵

ويتميز هذا التعريف إضافة إلى احتوائه على العناصر الأساسية للامركزية الإدارية، إبرازه للهدف الحقيقي لاستحداث نظام الإدارة المحلية وهو تنمية المجتمعات المحلية مما يعزز ارتباطهم بأمكان إقامتهم.

¹ - أحمد يحياوي، حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلى الحوكمة المحلية، "مجلة معارف"، ع22، جوان 2017، ص374.

² - مصطفى عوني، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص240.

³ - ظريف بطرس، دراسة عامة عن مقومات الإدارة المحلية، موسوعة الحكم المحلي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ج01، 1977، ص211.

⁴ - أحمد عبد الرحمن شرف الدين، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الجمهورية العربية اليمنية، ط03، صنعاء: منشورات جامعة صنعاء، 1973، ص19.

⁵ - محمد صلاح عبد البديع السيد، نظام الإدارة المحلية في مصر بين النظرية والتطبيق، ط01، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996، ص21-22.

بناء على كل ما سبق، يمكن القول أن الإدارة المحلية هي ذلك النسق التنظيمي الفرعي للنظام العام للدولة، تعمل مباشرة مع المواطن مستعينة في ذلك بكل إمكاناتها المادية والبشرية، وتعمل على تغطية احتياجاتهم واهتماماتهم. عن طريق اقتسام الاختصاصات والأعباء مع السلطات المركزية، تتميز بالاستقلال المالي النسبي، تشرف عليها وزارات محددة والتي كلفتها القيام ببعض الوظائف على المستوى المحلي كونها الوحدة الأقرب للقاعدة الشعبية وتولى تسيير الشؤون العامة على المستوى المحلي.

2- أسباب الأخذ بالإدارة المحلية:

- **تزايد مهام الدولة:** فقد اتسعت وظائف الدولة وأصبح من الصعب تلبية متطلبات المواطنين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، أي أصبح من العسير أن تنهض لوحدها بالأعباء الكثيرة الملقاة على عاتقها، وعليه من هنا جاءت فكرة الوحدات المحلية التي تتولى وظائف على نطاق جغرافي محدد تتولى القيام بمهام معينة جنباً إلى جنب مع الدولة.¹
- **تدريب المواطنين على أساليب الحكم:** فإدارة الخدمات المحلية بمجالس محلية منتخبة يعتبر تدريباً عملياً للمواطنين على أساليب الحكم النيابي وتأهيلاً لحسن أداء الوظائف النيابية.²
- **توزيع السكان على أقاليم الدولة:** فبعض المناطق تعاني من كثافة سكانية كبيرة، مما يؤدي إلى انتشار الآفات السلبية كالبطالة والصعوبات التي يتلقاها المواطنون في تلقي حاجياتهم، على غرار مناطق الجنوب التي تشهد كثافة سكانية ضعيفة جداً، هذا ما يستلزم إنشاء نظام الإدارة المحلية لتقريب الخدمات من المواطن.³ وهذا ما نجده في قرار الدولة الجزائرية من خلال استحداث مقاطعات إدارية على صفة ولايات منتدبة كما هو الحال في عين صالح بولاية تمنراست، وبرج باجي مختار بولاية أدرار.⁴

¹ - مصطفى عوفي، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص 243.

² - أحمد يحياوي، مرجع سابق، ص 375.

³ - بن قويدر جابر، التقسيم الإداري في الجزائر ودوره في التنمية المستدامة حالة دائرة بركة-ولاية باتنة، رسالة ماجستير، جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الأرض، الجغرافيا والتهيئة العمرانية، 2012، ص 43.

⁴ - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 42.

- تجسيد الديمقراطية: تعتبر الإدارة المحلية الأداة الفعالة لإشراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة، أي مستلهمتهم في صنع القرار وهذا يعتبر أحد أهم مبادئ الديمقراطية، وعليه فإن الاستعانة بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة دليل على ديمقراطية نظام الحكم.¹

- التباين الموجود بين أقاليم الدولة الواحدة: إن التفاوت والتباين الموجود بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب ضرورة إنشاء نظم الإدارة المحلية، فهذا التباين الموجود يتطلب تبايناً في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات، فالمناطق الشمالية تختلف مشكلاتها عن المناطق الصحراوية، والبيئات الزراعية تختلف عن البيئات الصناعية... إلخ،² وعليه فمن غير الممكن أن يتم تسيير شؤون كل هذه المناطق على اختلاف إمكاناتها ومواقعها ومشاكلها بجهاز مركزي واحد، خاصة مع الامتداد الجغرافي الواسع للبلاد.³

- تبسيط الإجراءات الإدارية: فالإدارة المحلية تقتصد الوقت والأموال، وذلك من خلال التكفل بالشؤون الخاصة بالسكان المحليين دون الرجوع إلى الحكومة المركزية في العاصمة،⁴ وبالتالي تجنب النتائج السلبية للبطء الإداري وتقريب الإدارة من المواطن.⁵

- سهولة القيام بالإصلاح الإداري: فالقيام بعمليات التطوير تكون يسيرة إذا كانت في مجال أو جزء صغير، أي أن الجهاز الإداري المحلي يندرج تحت الجهاز الإداري المركزي ويمثل جزءاً منه، وعليه فإن القيام بالإصلاحات تتم بشكل مرن.⁶

- تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية: فالإدارة المحلية تضمن التوزيع العادل للخدمات على الأقاليم المختلفة، كما تعما على تكافؤ الأعباء المالية مع الخدمات التي يتلقاها المواطنون.⁷

- سهولة التواصل مع الهيئات الرسمية: فهي تمكن المواطنين من إيصال اهتماماته وحاجاتهم عن طريق ممثليهم في المجالس المنتخبة ذلك من خلال طرح مشاكلهم مباشرة أو عن طريق تولي الممثلين

¹ - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 43.

² - مصطفى عوفي، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص 244.

³ - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 42-43.

⁴ - مصطفى عوفي، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص 245.

⁵ - سعاد طعبة، الإدارة المحلية والعوامل البيئية المؤثرة فيها، "مجلة البحوث السياسية والإدارية"، ع 02، دت، ص 72.

⁶ - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 41.

⁷ - محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص 14.

لدراسة الوضع وتقديم تقارير للسلطات العليا، وعليه فإن هؤلاء الممثلين يعتبرون حلقة وصل بين الحكومة المركزية والمواطنين المحليين.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة المحلية وأهدافها

1. وظائف الإدارة المحلية:

للإدارة المحلية مجموعة من الأدوار التي يجب أن تقوم بها من أجل تنمية القطاعات المختلفة على المستوى المحلي، ومن بين هذه الوظائف التي تقوم بها ما يلي:

- تنمية الموارد الجماعية بالشكل الذي يحافظ على ممتلكات الجماعة وجعل تلك الممتلكات أكثر مردودية دون إثقال كاهل المواطنين بالضرائب.¹
- العمل وفق القانون الذي تصدره الحكومة المركزية.
- تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة، باعتبار أن الإدارة المحلية ليست سوى نظام فرعي من النظام العام للدولة.²
- تشخيص ومعرفة حاجيات المواطنين والسهر على تلبية متطلباتهم وإشباع حاجاتهم.
- مراقبة حسن سير الخدمات المحلية بكفاءة وفعالية.³
- حماية المصالح العامة المحلية.
- تحقيق الأمن والنظام العام.
- تخليد الرموز الوطنية.⁴
- ترشيد صرف الموارد لخدمة المواطنين في مختلف المجالات من سكن وصحة وتعليم... إلخ، بالإضافة إلى الاستثمار لإحداث مقاولات جديدة تساهم في الحد من البطالة.⁵

2. أهداف الإدارة المحلية:

¹ - مصطفى عوفي، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص 263.

² - محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص 11.

³ - مصطفى عوفي، الصالح ساكري، مرجع سابق، ص 263.

⁴ - سليمان محمد، بايزيد علي، مرجع سابق، ص 167.

⁵ - مصطفى عوفي، صالح الساكري، مرجع سابق، ص 263.

إن فهم ومعرفة أهداف الإدارة المحلية يفهم النظام في حد ذاته، فالحكومة المركزية لا يمكنها موازنة مهامها مباشرة دون اللجوء إلى الهيئات المحلية لأداء الخدمات ذات الطابع المحلي، وهذا دلياً على مدى ثقتها بشعبها واطمئنانها إليه.

والأهداف التي يسعى نظام الإدارة المحلية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة من أهمها:

أ. الأهداف السياسية :

- تحقيق الديمقراطية والمشاركة: تقوم الإدارة المحلية على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ قيادة المواطنين لأنفسهم في إدارة الخدمات،¹ كما تعمل على ترسيخ مبدأ حرية المواطن وفعيل دوره في تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات جماعية تتخذ من قِبل هيئات منتخبة في جو من الديمقراطية الشعبية². وغنى عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها، فإشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدرهم على أصول العمل السياسي ويعزز لديهم مهارات إدارة شؤون الدولة.³

أي أن الإدارة المحلية تتيح الفرصة للمواطنين من أجل المشاركة في صنع القرارات والسياسات المحلية، والتعاون في إعداد الخطط وفي عملية متابعة تنفيذها ومراقبتها.⁴

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: فالإدارة المحلية تعمل على الحلول دون سيطرة القوى السياسية على الحكم وجنوحها للتسلط داخل الدولة، هذا ما يقلل من الفجوات التي يمكن أن تحصل بين الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة،⁵ كما تعمل الإدارة المحلية على إضعاف مراكز القوى وشل

¹- عبد الصمد سعودي، موقع الإدارة المحلية من التنمية المحلية، "مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة"، مج4، ع02، ديسمبر 2019، ص73.

²- حسن مصطفى البحري، سعيد عبد الواحد نخيلي، الإدارة المحلية، ددن، سوريا، 2021، ص48.

³- محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص15.

⁴- سليمان محمد، بايزيد علي، مرجع سابق، ص182.

⁵- أمينة قصراوي، إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل، رسالة ماجستير، علوم سياسية، جامعة قاصدي مراح- ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012/2011، ص39.

استبدادها¹. بالإضافة إلى تأكيدها على الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبارها نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها².

- **تقوية البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية:** وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بدل تمركزها في منطقة واحدة "العاصمة"، فعند تعرض الدولة لأزمات قد يضعف البناء المركزي للدولة ولكن الوحدات المحلية التي اعتادت على حرية التصرف قادرة على تحمل مسؤولياتها³. كما أن الإدارة المحلية تكفل للأقليات القومية من مزاولة أمورها الدينية وإدارة مرافقها ما يخفف من الاختلافات العرقية والمذهبية... الخ، ما يكفل استقرار البلاد⁴.

- **تنمية الوعي السياسي لدى المواطنين:** تهدف الإدارة المحلية إلى إشراك المواطنين في الحكم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تدربهم على اختيار ممثليهم في المجالس المحلية، هذه الأمور تنمي الوعي السياسي للمواطنين وترفع قدرتهم على ممارسة حقوقهم السياسية والدستورية⁵. فالإدارة المحلية تشري المخزون السياسي للمواطنين وحسبهم الجمعي وكذا انتمائهم الوطني، وبالتالي تصبح الإدارة المحلية مدرسة للحياة السياسية تعتمد أساسا على الخبرة والممارسة التي ترتقي بالمواطن من المستوى المحلي إلى المستوى القومي في المشاركة في المؤسسات السياسية⁶، كما تحمله مسؤولية إدارة كافة الخدمات وشؤونها المحلية الأخرى⁷. فهي تحقق التعاون بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية في الوفاء بحاجيات الأهالي، فالجهود الشعبية تعتبر مكملتها لما لا يمكن للإدارة المركزية تنفيذه، ويشعر الأهالي بذاتيتهم، تنمو لديهم روح الاعتماد على النفس⁸.

¹ - أسماء عيودة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية لبلدية جيجل، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023/2022، ص207.

² - محمد محمود الطعامة، مرجع سابق، ص11.

³ - المرجع نفسه، ص15.

⁴ - قصراوي أمينة، مرجع سابق، ص39.

⁵ - حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص49.

⁶ - قصراوي أمينة، مرجع سابق، ص38.

⁷ - محمد محمود الطعامة، مرجع سابق، ص14.

⁸ - نادية درياس، مرجع سابق، ص74.

-إزالة التعارض بين السلطة والحرية: إن المشاركة في إدارة شؤون العامة على المستوى المحلي، يتيح للمواطنين فرصة المناقشة والتداول بحرية مع القيادات العليا وأعضاء المجلس المحلي المسؤولين عن اتخاذ القرارات، وذلك بغية التعرف على وجهات النظر المختلفة للحكام والمحكومين.¹

ب. الأهداف الإدارية :

- تحقيق فعالية الوظيفة الإدارية وكفاءتها: أي أن الإدارة المحلية تزود مواطنيها بالخدمات المطلوبة كما ونوعا، والتي تختلف من محلية لأخرى وعليه فهي أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات المواطنين مقارنة بالإدارة المركزية.² فاللامركزية الإدارية المحلية تعمل على إنجاز المهام بشكل فعال، فالإدارات المحلية تمتلك المعلومات المضبوطة والبيانات الدقيقة حول القضايا المحلية، ما يجعل من قراراتها أكثر رشدا وفعالية من الناحية الإدارية والمالية.³ كما أنها تخفف العبء على كاهل الدولة، كون الوظائف الإدارية تفتت على هذه الهيئات المحلية ذات الاختصاص، ما يسمح بإنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية.⁴

-القضاء على البيروقراطية الإدارية: القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنقل صلاحيات تقديم الخدمات المحلية إلى أشخاص يدركونها ويستجيبون لها دون عوائق⁵. بحيث يتولى أفراد الوحدة المحلية إدارة شؤونهم بحرية، ما يتيح أداء المهام بسرعة وأكثر فعالية.⁶

- تحسين أداء الوظيفة الإدارية: نظرا لإدارة وتسيير شؤون اللامركزية من طرف أشخاص لهم مصالح مباشرة، مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بتلبية الاحتياجات المحلية في صورة اللامركزية الإقليمية، أو الإبداع وتحسين الأداء في التسيير بالنسبة للامركزية المرفقية.⁷

-المرونة وقابلية الإصلاح الإداري: الإدارة المحلية تتميز بالخاصية السلسلة القائمة على المبادرة والتجريب، فالاجتماع المحلي هو ميدان تعمل الإدارة المحلية على انتهاج سياسات فيه ثم تلاحظ مدى

¹ -حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص53.

² -محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص15.

³ -حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص56.

⁴ -قصرأوي أمينة، مرجع سابق، ص43.

⁵ -عبد الصمد سعودي، مرجع سابق، ص73.

⁶ -نادية درياس، مرجع سابق، ص73.

⁷ - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص32.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

نجاحتها¹، فإذا نجحت التجربة في هذه الدائرة الضيقة أمكن تطبيقها بعد ذلك في الدولة المتسعة، أما إذا فشلت فسيكون هذا الفشل هين وتبعاته محدودة².

-تحقيق الكفاءة الإدارية: تلعب الإدارة المحلية دورا ماليا من خلال تسيير شؤون المرافق التي تلبي حاجات المواطنين المحليين وتحديد ميزانيتها، والمطالبة بترقيتها وإنعاشها بغية تحقيق أكبر قدر من الفائدة،³ كما تضمن السير الحسن للخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة وفعالية، كما تضع معايير لنوع ومستوى الخدمات المقدمة للمواطنين بالتعاون مع الإدارة المركزية ما يكفل اكتشاف نقاط الضعف والعمل على تعديلها⁴.

ج. أهداف اجتماعية :

تساهم الإدارة المحلية في ربط الإدارات الحكومية بالقاعدة الشعبية ما يضمن تفهم كلا الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية وتحديد الوسائل اللازمة لتنميتها اجتماعيا⁵، ورفع الشعور بالانتماء الإقليمي والقومي للمواطنين، والتخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة عليهم خاصة بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة⁶. وعليه فإن نظام الإدارة المحلية يعمل على تعزيز الروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي، وفق طريقة تحول طاقات أفرادها إلى آمال يأخذ المجتمع بواسطتها وجودا ذاتيا⁷.

د. أهداف اقتصادية:

تعمل الإدارة المحلية على تحقيق الإنماء المتوازن من خلال وضع الخطط التنموية الخاصة بالمجتمع المحلي وتنفيذ المشاريع الخاصة بها بكفاءة وفعالية، وتعزيز الإيرادات المالية للوحدات الإدارية لتمكينها من تحقيق الدور التنموي في المجتمع⁸. مع المساهمة في تخفيف العبء على الإدارة المركزية مما يؤدي إلى التخفيض من تكلفة الجهاز الإداري

¹ - قصراوي أمينة، مرجع سابق، ص 44.

² - حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص 61.

³ - قصراوي أمينة، مرجع سابق، ص 45.

⁴ - محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص 11.

⁵ - عبد الصمد سعودي، مرجع سابق، ص 73.

⁶ - محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص 16.

⁷ - نادية درياس، مرجع سابق، ص 75.

⁸ - حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص 64.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

وتخفيف العبء على موازنة الدولة والترشيد في نفقتها¹. كما تهتم بتنمية الموارد الجماعية وجعلها أكثر مردودية، مع الحرص على عدم ائقال كاهل المواطنين بالضرائب سواء المباشرة أو غير المباشرة،² بالإضافة إلى خلق منافسة بين الخليات في سبيل النمو والازدهار وهذا ما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل³.

المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية

هناك العديد من المقومات الرئيسية التي يجب توافرها حتى يتمكن نظام الإدارة المحلية من تحقيق الأهداف المرجوة منه وهي كالتالي:

أ) **التقسيم الإداري للوحدات المحلية:** ويقصد بالتقسيم الإداري تقسيم الدولة إلى أقاليم والأقاليم إلى نطاقات ووحدات محلية مختلفة،⁴ ويتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على الهدف من نظام الإدارة المحلية وعلى الظروف البيئية السائدة في إقليمها،⁵ وأهمها:

— اتساع الرقعة الجغرافية، فتقديم خدمات بنفس المستوى على نطاق واسع جداً أو ضيق جداً يكون صعب.

— تجانس أفراد المجتمع لإقامة كيان محلي متميز⁶.

— يجب إجراء عمليات التقسيم بطريقة متوازنة، بحيث تتمكن كل وحدة إدارية من تمويل نفسها اعتماداً على الرسوم والضرائب المفروضة على سكانها المحليين مقابل توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم⁷.

¹ - نادية درياس، مرجع سابق، ص 74.

² - مصطفى عوني، صالح الساكري، مرجع سابق، ص 263.

³ - نادية درياس، مرجع سابق، ص 74.

⁴ - عبد الصمد سعودي، مرجع سابق، ص 72.

⁵ - عبد الكريم مسعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية دراسة حالة بلدية أدرار، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص 17.

⁶ - نادية درياس، التنسيق في الإدارة المحلية وأثره على التنمية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020، ص 63.

⁷ - المرجع نفسه، ص 63.

ب) المجالس المحلية المنتخبة: تمثل الإدارة المحلية الأهالي المحليين المنتخبين من طرف الشعب ولها صلاحيات تقريرية ورقابية في إطار اختصاصاتها¹، فالمواطنون أقدر من غيرهم على تحديد مشكلاتهم والعمل على حلها بالأسلوب الذي يرضون به².

أي أن هذه المجالس المحلية لها كامل الاستقلالية والحرية في ممارسة اختصاصاتها وإنشاء وتسيير المرافق المحلية داخل حدودها الإقليمية التي تمثلها، ومن العسير قيام جميع أبناء الإقليم بهذا الأمر، لهذا لابد من انتخاب ممثلين كحل أمثل لتكوين هذه المجالس التي تعبر عن الشخصية المعنوية³.

ج) الشخصية المعنوية: وهي تعبر عن الأشخاص أو الأموال التي تتمتع بالشخصية القانونية شخصا حقيقيا مستقلا عن الدولة، لها حقوق وعليها واجبات تقوم بها، وتعتبر النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية⁴. يترتب عن استقلالها مسؤوليتها عن الأفعال التي يرتكبها موظفوها أيا كان الأساس الذي تقوم عليه هذه المسؤولية⁵.

د) التمويل المحلي: للإدارة المحلية مواردها المالية التي تستطيع تكوينها ثم اختيار الأسلوب الملائم لاستغلالها، كأن تضع موازنتها منفصلة عن موازنة الدولة، ولها حساباتها الخاصة، كما لها الحق في الاقتراض من البنوك وترحيل فائض إيراداتها للسنة التالية بهدف تغطية احتياجاتها المستقبلية، كما لها حساباتها الخاصة المتميزة عن حسابات الدولة⁶.

هـ) الرقابة: لا يلغي نظام الإدارة المحلية وجود سلطات مركزية في الدولة، فالاستقلالية التي تتمتع بها الهيئات المحلية ليست مطلقة⁷. فالإدارة المحلية تخضع لرقابة الحكومة المركزية، فصحيح أن السلطة المركزية تخلت عن

¹ -عبد الصمد سعودي، مرجع سابق، ص72.

² -عبد الكريم مسعودي، مرجع سابق، ص17.

³ -يحياوي أحمد، مرجع سابق، ص376.

⁴ -عيودة أسماء، مرجع سابق، ص201-202.

⁵ -حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص76.

⁶ -يونس قرواط، المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول "عرض لنماذج الإدارة المحلية في الدول العربية، "مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة"، مج02، ع01، ديسمبر 2019، ص63.

⁷ -يحياوي أحمد، مرجع سابق، ص376.

سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الإدارة المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة للدولة¹.

و) **المشاركة الشعبية:** أحد المقومات الأساسية في قيام الإدارة المحلية، وتعني اشتراك المواطنين المحليين مع جهات الإدارة في تحديد احتياجات المجتمع وأفضل الوسائل لتحقيقها واتخاذ القرارات ووضع السياسات وكذا مراقبة الأنشطة المتعلقة بالتنمية المحلية التي تقتضي توحيد الجهود الشعبية مع الجهود الحكومية².

مما سبق نستنتج أن نظام الإدارة المحلية يتصف بالعديد من الخصائص البنيوية والوظيفية التي تميزه كتنظيم هادف، فهو يسعى دائما لتحقيق حاجيات أفراد المجتمع المحلي وإشباع رغباتهم، على المستوى السياسي، الإداري، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي .

وهو يبذل في سبيل ذلك جهودا بالاعتماد على الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد بنيت نشأته على جملة من المقومات والمبادئ من أهمها التقسيم الإداري للوحدات المحلية، الرقابة، الشخصية المعنوية وغيرها من المقومات الأخرى.

وتعتبر الإدارة المحلية التعبير السليم الذي يمثل نظاما متحررا سواء من الناحية السياسية أو الإدارية، كما أنه صورة مثلى للديمقراطية وضمان حريات المواطنين المحليين، بهدف النهوض بتلك الأطر الجغرافية والبشرية المشكلة له.

¹ -محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص11.

² -عبد الكريم مسعودي، مرجع سابق، ص19-20.

المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة لها سيادتها، دورها الهادف إشباع الحاجات المختلفة للأفراد دون تمييز كخدمات التعليم والسكن والحماية وغيرها، من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة بمختلف أنواعها، وذلك تجسيدا لسياسة التضامن الاجتماعي في إطار رعاية الدولة لمواطنيها، حيث ينقسم الجهاز الإداري لأي دولة إلى مرافق عمومية تسعى لتحقيق منفعة عامة لجمهور المستفيدين بفضل الخدمات التي تقدمها على جميع الأصعدة الاجتماعية والثقافية والصناعية والتجارية وغيرها، لما لها من أهمية بالغة في توطيد التضامن الاجتماعي وتحقيق الجو الملائم لسير الحياة اليومية.

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية، حيث تضمن المطلب الأول تعريفا للخدمة العمومية، والمطلب الثاني مميزات ومبادئ تقديم الخدمة العمومية، أما المطلب الثالث فتناول خصائص وأنواع الخدمة العمومية

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

أولاً: مفهوم مصطلح الخدمة

اكتسبت الخدمات اليوم أهمية خاصة وأصبحت جزء لا يتجزأ من اقتصاديات العالم، وأضحت المؤسسات على اختلاف أنواعها وشتى تخصصاتها منفتحة على جمهور الزبائن لتأمين الخدمات التي يحتاجونها، حتى أصبح هناك نمو سريع ومتزايد في الخدمات وأصبح من الإمكان القول بأننا نعيش في ظل ما يعرف "بمجتمع الخدمات".

يعود أصل كلمة خدمة إلى الكلمة اللاتينية الكلاسيكية *servitium* والتي تعني العبودية، وترجع جذور هذا المصطلح إلى فترة ليست بقصيرة، وعلى الرغم من تداوله من القدم إلا أن الباحثين لم يتفقوا بعد على تعريف عالمي واحد على الرغم من أن معظم التعاريف تستحضر نفس الأفكار والجدير بالذكر أن أولى التعاريف المقدمة لمصطلح الخدمة تعود إلى القرن الثامن عشر¹ وقصد إزالة الغموض الذي يكتنف مفهوم الخدمة ولو نسبياً، ارتأينا تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها الأدبيات المختلفة:

¹ -Mariame El Khadar, La Servuction dans le management des services: Approche Conceptuelle, Ecol national de commerce et de gestion, Tanger, p02.

عرفت الخدمة بأنها نشاط معروف ولكن غير ملموس يمثل الهدف الأساسي للمعاملة، والغرض منها هو تحقيق رضا العملاء¹.

ويعرفها كولتر بأنها كل نشاط أو إنجاز أو منفعة غير ملموسة يقدمها طرف لطرف آخر، ويرتبط إنتاجها أو توفيرها بمنتج ملموس أو غير ملموس ولا ينشأ عنه أي ملكية.²

أما غونروس فقد عرف الخدمة بأنها فيعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي عادة ما تكون غير ملموسة بطبيعتها ولكنها لا تحدث بالضرورة من خلال التفاعل بين المستهلك وشخص الخدمة، أو مورد مادي، أو سلعة، أو نظام يقدم كحل لمشكلة العميل.³

في حين بيتنر وزيشمال يعرفان الخدمة بأنها مجموع الإنجازات والعمليات التي تقود إلى إنتاج شيء غير ملموس.⁴ كما تعرف بأنها كل عملية يبرز فيها الجانب غير الملموس، تتولد عنها منافع تشبع حاجات الزبائن.⁵

أما جمعية التسويق الأمريكية فقد عرفت الخدمات بأنها "هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو خزنها. وهي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم فيه شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة".⁶

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الخدمة بأنها كل نشاط يقدمه الإنسان أو تنتجه الآلات المختلفة التي تهدف إلى إحداث تغييرات في أحوال الأشخاص وتلبية متطلباتهم الخاصة، وعليه فإن الحديث عن الخدمة معناه أننا نتعامل مع شيء غير ملموس، شراؤه أو الانتهاء من الاستفادة منه لا ينتج نقل الملكية بالضرورة.

¹ -عبد العزيز أبونبة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي-، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط01، 2005، ص28.

² -Kolter. P et Dubois, Marketing Management , Paris : Publi unio, 1 ème, 2003, p462.

³ -دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص37.

⁴ -محمود جاسم الصميدعلي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط01، دار المسيرة للنشر، 2010، ص24.

⁵ -ناجي معلا، رانف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي-، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص146.

⁶ -نظام موسى سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، ط02، عمان: دار حامد، 2003، ص226.

كما يمكننا أن نستخلص بعض النقاط التي تعبر عن مضمون الخدمة والمتمثلة في:

- الخدمة غالبا ما تكون غير ملموسة.
- يمكن للخدمات أن ترتبط بمنتجات مادية وفي حالات أخرى يمكن أن تكون هي المنتج في حد ذاته.
- تدرك الخدمات بالمنفعة التي تقدمها.¹

ثانيا: خصائص الخدمة :

- الخدمات غير ملموسة، فمن الصعب رؤيتها أو الإحساس بها ولمسها وبالتالي يصعب في الكثير من الأحيان تقييمها بسعر يمثل قيمتها الحقيقية.
- الخدمات غير قابلة للتخزين هذا ما يجعل المؤسسات الخدماتية غير منتظمة في تقديم خدماتها، ففي بعض الأحيان يزداد الطلب على خدماتها وينخفض أحيانا أخرى.²
- الخدمات غير متجانسة فهي مختلفة من شخص لآخر، فمن الصعب إنتاج نفس الخدمة بنفس الصفات في الوقت والمكان نفسه، كما أنها تقدم في عدة أماكن من قبل عدة أشخاص وبالتالي لا وجود للنمطية خلال تقديم الخدمة.³
- العلاقة المباشرة بين منتج الخدمة والزبائن، فلا بد من مشاركة الزبائن أثناء تقديم الخدمات.⁴
- عدم قابليتها للتجزئة، فالخدمات تصنع في نفس الوقت الذي تستهلك فيه على غرار المنتجات الملموسة،⁵ أي أنها تتميز بالتلازمية "تلازم عملية الانتاج والاستهلاك".⁶

¹ - نظام موسى سويدان، شقيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص226.

² -Pierre Sauvé, Pierre Filiatrault, **Le Marketing De Services En PME : Une Approche Théorique**, ASAC 1996 , p p 2,3.

³ -دلال السويسي، مرجع سابق، ص39.

⁴ -حداد سهيلة، فعالية البيع في تسويق الخدمات، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص11-12.

⁵-PIERRE EIGLIER, ERIC LANGEARD, **SERVUTION**, MC GRAWHILL, PARIS 1988, P03.

⁶-محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002، ص352.

ثالثاً: تصنيف الخدمات

يمكن القول بأن تنامي الخدمات يعد من أهم التطورات التي تحدث في وقتنا الراهن، فالبرغم من الأداء الخدمي غير الملموس إلا أن هناك العديد من الأسس التي يستند إليها عند تصنيف الخدمات، ولهذا الغرض تم إجراء العديد من المحاولات التي لم تكن كافية وذات قيمة لغياب الأفكار الاستراتيجية لأنظمة التصنيف بالرغم من التطور الذي شهدته، واعتماداً للأبحاث المقدمة والدراسات السابقة في هذا المجال يقدم لنا فلوك أربع تصنيفات للخدمة وهي كالتالي:

أ) التصنيف الأول:

1. من حيث الاعتمادية: في تختلف عن بعضها البعض من خلال اعتمادها على المعدات أم الأشخاص، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب الأداء المقدم من قبلهم (عمال ماهرين، غير ماهرين أو محترفين).
2. من حيث تواجد الزبون: فبعض الخدمات تستلزم تواجد الزبون مثل الخدمات الصحية، والبعض الآخر لا يتطلب التواجد الفعلي له مثل خدمات التوصيل.
3. من حيث نوع الحاجة: فهي تتباين فيما بينها في ما إذا كانت حاجة شخصية "خدمات فردية"، أم خدمات عامة.
4. من حيث أهداف مجهزي الخدمة: تختلف الأهداف المرجوة من تقديم الخدمات فتكون ربحية أو غير ربحية أو من حيث الملكية فتكون خاصة أم ملكية عامة.¹

ب) التصنيف الثاني:

1. سلعة مادية خالصة: يتكون العرض هنا أساساً من مادة ملموسة دون تقديم خدمات مرافقة لها.
2. خدمات رئيسية مصحوبة بسلع أو خدمات أخرى: وهنا يتكون العرض من خدمة رئيسية مصحوبة بسلعة مساعدة مثل خدمات الطيران التي ضمن النقل الجوي، والتي تصحبها تذكرة الطيران، الأكل والمشرب أثناء الرحلة...إلخ.
3. خدمات خالصة: وهي الخدمات التي لاتصاحبها سلع ملموسة كاستشارات القانونية.²

¹ - JHON BATESON, **managing service marketing**, the dryden press, London , 1989.

² - بلبخاري سامي، تسويق الخدمات، جامعة 08 ماي 45-قلمة، 2017، ص05.

ج) التصنيف الثالث:

1. حسب نوع السوق: يمكن تقسيم الخدمات وفقا لنوع السوق أو العملاء المقدمة لهم هذه الخدمة، ومن هذه الخدمات:

- خدمات استهلاكية: والغرض منها اشباع الحاجات الشخصية مثل التأمين على الحياة.
 - خدمات منشأة: والغرض منها اشباع حاجات منظمات كصيانة المعدات والاستشارات المالية... إلخ.¹
2. حسب درجة كثافة قوة العمالة: فبعض الخدمات تعتمد في تقديمها على قوة بشرية كبيرة مثل الأطباء والمعلمين... إلخ،² ومنها ما يعتمد على المستلزمات المادية مثل الاتصالات والبيع الآلي... إلخ.³
3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد: والتي تكون إما عالية أو متوسطة، ومنها المنخفضة وأهمها:
- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الرعاية الصحية والنقل الجوي...
 - خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: وتتمثل أغلبها في خدمات المسارح والمطاعم...
 - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات التسويق عبر الأنترنت.⁴
4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: في المقابل هناك بعض الخدمات التي تعتمد في تقديمها على أشخاص غير مهرة مثل حراسة العمارات وفلاحة الحدائق... إلخ، في حين تتطلب خدمات أخرى تواجد أشخاص ذو كفاءة عالية كالخدمات الفندقية... إلخ.⁵

التصنيف الرابع:

1. خدمات معالجة الناس: وهنا المستفيد من الخدمة يطلب إجراءات ملموسة أي أن هذا النوع من الخدمات يتطلب الحضور الشخصي للمستفيد منها مثل عمليات الجراحة، وخدمات السفر... إلخ.⁶

¹ - مروي محمد عيد إبراهيم، استراتيجية التسويق لخدمات القطاع العام، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2016، ص 67.

² - نضال عيسى، تسويق الخدمات، سوريا: جامعة المنارة، ددن، 2022، ص 09.

³ - مروي محمد عيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 67.

⁴ - زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 261.

⁵ - المرجع نفسه، ص 259.

⁶ - نضال عيسى، مرجع سابق، ص 10.

2. **خدمات معالجة الممتلكات:** وهنا يطلب الشخص من العال تقديم خدمة والتي لا تكون موجهة له شخصيا وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية، وهنا لا يتطلب الأمر مشاركة العميل في عملية تقديم الخدمة بشكل مباشر.¹
 3. **خدمات المثير العقلي:** وتتمثل في الخدمات التي تستوجب الحضور الذهني أو العاطفي لمتلقي الخدمة كشرط أساسي لفاعلية هذا النوع من الخدمات. كما أنها تتكون من إجراء أو أعمال غير محسوسة توجه لأذهان المستفيدين مثل خدمات الإذاعة، التلفزيون وغيرها.
 4. **خدمات معالجة المعلومات:** وهذا النوع من الخدمات يوجه لممتلكات المستفيدين منها غير الملموسة مثل بياناتهم الشخصية، أو الخدمات القانونية وغيرها.²
- مما سبق يمكن القول بأن تصنيف الخدمات أمر صعب ومتشابك، فلا يوجد تقسيم محدد يمكن اعتماده في كل الأحوال، بل هناك تقسيمات متداخلة لا يمكن فصلها واستنادا على ما سبق يمكننا تقسيم الخدمات إلى مايلي:
- من حيث الاعتمادية: أي على أساس اعتمادها على المعدات مثل آلات غسيل السيارات.. أو اعتمادها على الأفراد كالخدمات الإدارية....
- من حيث تواجد الزبون: فهناك بعض الخدمات التي تتطلب الحضور الفعلي للزبون كالخدمات الصحية والمصرفية... إلخ، والبعض الآخر الذي يعتبر فيه حضور الزبون أمر غير ضروري كمعالجة البيانات الرقمية... إلخ.
- وأخيرا من حيث أهداف منتجي هاته الخدمات، فمنها ما يكون غرضه ربحي أو لا ربحي، أما من ناحية الملكية فهناك خدمات خاصة وأخرى عامة، فالبرامج التي يطبقها مستشفى عمومي ليست نفسها التي يقوم بها مستشفى خاص "الربحية لا تعتبر من أهدافه الأساسية"، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال التفصيل في الخدمات العمومية.

¹ - سعيداني سعيد، تسويق الخدمات، الجزائر: ددن، 2023، ص 13.

² - مروى محمد عيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

رابعاً: الخدمة العمومية

يوحي مفهوم الخدمة العمومية إلى "تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها".¹

ويقصد بها مجموع الخدمات التي تقدمها الدول للمواطنين دون تمييز، والتي تقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة.² أي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وضمان رفاهيته، وتعتبر المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات، بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين.³

كما يمكن تعريفها بأنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطة ومراقبا من قبل المسؤولين،⁴ لأن تأدية هذه الوظائف أمر حتمي وضروري لتحقيق التنمية الاجتماعية.⁵

ومن بين أهم التعاريف المقدمة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر عن مدرسة الخدمة العمومية "الدولة ليست السلطة التي تقود السيادة، إنها تآزر خدمات عامة منظمة ومراقبة من قبل الحاكمين. والدولة هي تنظيم اجتماعي، مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية".⁶

¹ - حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 06.

² - غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، "المجلة المصرية لعلوم المعلومات"، مج 05، ع 02، أكتوبر 2018، ص 222.

³ - العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، ع 09، ديسمبر 2014، ص 40.

⁴ - عبد الباقي ميساوي وآخرون، نحو تحسين الخدمة العمومية من خلال تفعيل الريادة الداخلية، دراسة ميدانية لعينة من أجهزة الدعم والمرافقة بولاية الجلفة، "مجلة دراسات العدد الاقتصادي"، مج 11، ع 02، جوان 2020، ص 424.

⁵ - ربيعة بوخالفة، سمير أبيش، الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مج 06، ع 02، 2021، ص 546.

⁶ - كمال فار، الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة: ولاية بلدية برج بوعريش، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2018/2017، ص 106.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

أما في القانون الإداري، يستمد تعريف الخدمة العمومية من مفهوم المرفق العام والذي يقصد به ذلك المشروع الذي يتولى شخص إداري تسييره والقيام بأعمال تشبع حاجات المواطنين الآنية والمستقبلية دون تمييز.¹

وإجرائيا يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى الخدمات الموفرة من طرف الهيئات العمومية مثل البلدية لمواطنيها على أساس العلاقة التي تربطهم مع بعض، بغرض تلبية متطلباتهم وتوفير خدمات ذات طابع عمومي وأهم هذه الخدمات التوعوية والخدمات الاجتماعية.²

أما الخدمة العمومية من المنظور الغربي وحسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنها "مجموعة الآليات التي تمول من ميزانية الدولة وتتولى مهمة إدارة وتوجيه شؤون الحكومة التنفيذية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة الآخرين في الدولة والمجتمع والمحيط الخارجي".³

ويعرفها ستانتون بأنها "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".⁴

من خلال النظر إلى تعريف الخدمة العمومية يمكن تمييز معنيين ينظر منهما إليها، المعنى الأول هو معنى عضوي أي يأخذ شكل الشخص العمومي (الدولة، المؤسسات العامة...)، التي تقدم مباشرة للجمهور خدمات معينة. أما المعنى الثاني فيتخذ شكل نشاط كالدفاع أو الشرطة.⁵

¹ - محمد زين ميلاس، النظام القانوني للمرفق العام، "مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية"، مج 05، ع 02، 2021، ص ص 246 255.

² - رفيقة بوحالفة، سمير أبيش، الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، "مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية"، مج 06، ع 02، 2021، ص 546.

³ - بوقاسم أمال، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة استطلاعية لأراء لأساتذة وطلبة جامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2017/2018، ص 27.

⁴ - بوعزة صبرين، براج محمد، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية بالبلدية "دراسة حالة للوثائق البيومترية بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري"، "مجلة الدراسات الأكاديمية"، ع 02، جوان 2019، ص 136.

⁵ - كمال فار، مرجع سابق، ص 106.

وعليه فإن الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة في غالب الأحيان بالدولة، وبالتالي فإن تنوع الخدمات العمومية يرتبط أساسا بالنظام والسياسة الحكومية التي ترسم نطاقها وتحدده.¹

وبالحديث عن الإطار القانوني للخدمة العمومية في الجزائر، فإن المشرع لم يقدّم تعريف دقيق وواضح، لكنه ينعكس ضمناً في العديد من النصوص مع الإقرار أن هذا المفهوم يحتوي على العديد من المعاني، وعليه فإن مفهوم الخدمة العمومية في سياق المؤسسات الجزائرية يمكن أن يغطي المعاني التالية:

- المعنى المؤسسي والذي يشير إلى العمل الذي تقوم به الإدارة.

- المعنى القانوني والذي ينطوي على تطبيق القانون العام.

- المعنى الاجتماعي الذي يشير إلى مفهوم التضامن الاجتماعي.

- المعنى الاقتصادي والذي ينطوي على إنتاج السلع العامة.²

يتميز مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن الخدمات كلها اشتركت في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطة الحكومية بتقديمها للمواطنين، لكنها تختلف في طبيعتها، الهيئات المكلفة بتقديمها... الخ.³ بالرغم من أن مرافق الخدمات العامة هي منظمات غير هادفة للربح، بل إن المواطن لا يتحمل تكاليف تلك الخدمات، إلا أن ذلك لا يعني أنها بدون عائد اقتصادي، لأن الاستثمار في الصحة والتعليم والثقافة مثلاً يعتبر تنمية بشرية على مستوى المجتمع ككل، وثماره تحصد في المدى الطويل، وهذا يستلزم تخصيص الأمثل لجميع عناصر المدخلات لإشباع الحاجات بأعلى قدر من الكفاءة.⁴

ويركز الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين:

¹ -لامية طالة، الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية: خيار تكنولوجي استراتيجي للإصلاح الإداري، "مجلة الأصل الاقتصادية والإدارية"، مج04، ع02، ديسمبر 2020، ص38.

² -حرشاو مفتاح، مرجع سابق، ص39.

³ -لامية طالة، مرجع سابق، ص38.

⁴ -سارة نبيل، مفهوم الخدمة العامة، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

<http://www.hrdiscussion.com/hr104577.html>

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية كعملية

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها "تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- **الأفراد:** فالمواطن يمثل أحد أنواع المدخلات في الخدمة العامة أي أن الخدمات تطبق على الفرد في حد ذاته وكمثال على ذلك دخول الفرد إلى المستشفى فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية الأخرى تجري عليه شخصياً.
- **الموارد:** وتتمثل في الخدمات التي تجري على الأشياء وليس الأفراد مثل خدمات رخصة المرور، السيارات، والخدمات العامة المختلفة مثل خطوط السكك الحديدية.
- **المعلومات:** وهي إحدى المدخلات في الخدمة العمومية ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، وهذا النوع يعكس الجانب الحديث للخدمة العامة كنتيجة حتمية للتطور التكنولوجي وخير مثال على ذلك خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات.

ثانياً: مفهوم الخدمة كنظام

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- **نظام عمليات التشغيل:** الذي يتم وفقه عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة..
 - **نظام تسليم الخدمة:** الذي يتم من خلاله التجميع النهائي لعناصر الخدمة وإيصالها للمواطنين.¹
- من التعاريف السابقة للخدمة العمومية، نتوصل إلى أن المفهوم العام للخدمة العمومية مرتبط أساساً بالمرافق التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، في كافة الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية... الخ، وذلك عن طريق:

- توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية وتقديم السلع والمنتجات التي تعد ضرورية في تحقيق الاستقرار وضمان السيولة المجتمعية، إضافة رفع كفاءة السياسة الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

¹ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009-2010، ص 41.

- تحقيق الاستقرار السياسي وحماية الأفراد، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.
- إقامة منظمات عامة، تهدف للتنشئة الاجتماعية وضبط سلوك المواطنين، بالإضافة إلى الاهتمام بالبعد الديني والثقافي من خلال خلق مؤسسات تنمي وتحافظ على الجانب الروحي والعائلي للأفراد.¹

الشكل رقم (01) يوضح مفهوم الخدمة العمومية



المصدر: بوقاسم أمال، مرجع سابق، ص34.

وعليه مما سبق ذكره فإن معظم التعريفات المقدمة للخدمة العمومية يصب معظمها في تلك الوسائل المادية والبشرية الموجهة لتجسيد الأهداف العامة المحددة في تجسيد السياسة العامة للدولة.

¹ -عبد الباقي ميساوي وآخرون، مرجع سابق، ص424.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

المطلب الثاني: مميزات ومبادئ تقديم الخدمة العمومية

1. مميزات الخدمة العمومية:

- تختلف الخدمات العمومية وتنوع، ولكنها تشترك في جملة من الخصائص والتي يمكن حصرها في ما يلي:
- الخدمات العمومية متعلقة أساساً بإشباع الحاجات الضرورية لجميع المواطنين داخل إطار الدولة بغض النظر عن إمكاناتهم المادية.
- مسؤولية تقديم الخدمات العمومية تقع بالدرجة الأولى على عاتق الدولة بمختلف هيئاتها ومرافقها باعتبار أن ذلك يشكل إحدى دعائم سيادتها.¹
- الخدمات العمومية عبارة عن خدمات آنية أي تنتج وتستهلك في نفس الوقت، فهي غير ملموسة.
- الخدمات العمومية متنوعة ومتغيرة حسب ظروف وأوقات تحققها فهي تعتمد على كيفية وظروف تقديمها وبالتالي هي متذبذبة.²
- تتميز الخدمات العمومية بالتلازمية، أي ارتباطها بالشخص الذي يقدمها والشخص المقدمة له، أي حضور طالب الخدمة شخصياً.³

2. مبادئ الخدمة العمومية:

تقدم المرافق العمومية خدمات ذات قيمة هامة للأفراد إذ تغطي احتياجات ومصالح المجتمع، ولكي تتمكن هذه المرافق من أداء هذه المهام فإنها تخضع لمجموعة من المبادئ المشتركة التي يعتبرها بعض الخبراء أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات، وتتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ الاستمرارية: لضمان استمرار الرفاهية الاجتماعية والرفي العام، لابد من الأداء الدائم للخدمة العمومية، وذلك من خلال توفير الحاجات المشتركة للضرورة للمواطنين، لذلك على الدولة حماية

¹ - بن عثمان فوزية، عصنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان.. قراءة في المفاهيم والآليات، "مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية"، مج 05، ع 02، 2020، ص 537.

² - برانيس عبد القادر، كبير هادية، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، "مجلة الاستراتيجية والتنمية"، ع 06، جانفي 2014، ص 334-335.

³ - بن علي إحسان، مدخل الخدمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، 2022، ص 29.

المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الإفلاس والفشل، كما يستوجب على العمال في القطاع العمومي في حالات الإضراب الشرعي تقديم الحد الأدنى من بعض نشاطات الخدمة العمومية.¹

ويعتبر مبدأ استمرارية الخدمة العمومية كامتداد لاستمرار الدولة، لذا فإنه يتعين عليها بذل كل الجهود لتجنب عدم الانتظام الذي ينتج عنه انقطاع الخدمة التي تعتبر ضرورة لحياة المجموعة المحلية، ولا ينبغي أن ينقطع لأن توقفه ينجر عنه عواقب وخيمة في حياة الجماعة،² إلا في الحالات التي يتعذر على الهيئات المعنية تقديم الخدمة العامة ولكن لا بد من إعلام المتفاعلين من تلك الخدمات سبب ووقت تعذر تقديمها بواسطة نظام معلوماتي خاص.³

- **مبدأ المساواة:** يعبر عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الجزئي، فهو يفرض المساواة بينهم في حال ما وجدوا في وضعيات متماثلة⁴ فالمرافق العمومية خدماتها عامة لجميع الناس بحدود جغرافية الدولة، ولهذا يمنع على المرافق العامة منع خدماتها عن البعض واتاحتها للبعض الآخر لمنزلتهم الاجتماعية أو السياسية...، فهذا تمييز يخل بالشروط العامة ويؤثر سلباً على مبدأ المساواة.⁵

يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية في تقديم الخدمة العمومية، كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمونه أنه ينبغي أن يحصل أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسوم في المواقع المتشابهة وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلون على جميع الضمانات بصورة عادلة.⁶

- **مبدأ الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالان الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مختلف المجالات، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على ممارسة

¹ -ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، مرجع سابق، ص101.

² -كمال فار، مرجع سابق، ص110.

³ -بن عثمان فوزية، مرجع سابق، ص 540.

⁴ -ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، "مجلة المالية والأسواق"، دت، ص101.

⁵ -قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، "المجلة الجزائرية للمالية العامة"، ع08، ديسمبر 2018، ص199.

⁶ -كمال فار، مرجع سابق، ص109.

النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، ومنه فإن هذه الخدمات تجعل تهيئة هذه المناطق أكثر فعالية.¹

- **مبدأ الموائمة:** هذا المعيار يعني تكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، وعليه لابد من تقديم الخدمات بكفاءة بحكم أن المحيط يتسم بالتغير والتطور وعدم الثبات في جميع المجالات.² مثلاً إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية بالنظم الآلية المتطورة، بالإضافة إلى تحديث وسائل النقل الجماعية مثل المترو والترامواي...³، أي أن مختلف التغييرات الحاصلة في المجتمع سواء قانونية أو اقتصادية أو تقنية أو تكنولوجية تفرض على السلطة الإدارية أن تكيف نشاطها معها.⁴

- **المجانبة النسبية:** يقصد بالمجانبة الحصول على الشيء دون مقابل، وتعرف المجانبة في الخدمات العمومية بأنها غياب المساهمة المالية من طرف الجمهور المستهلك للخدمة من طرف المرافق العامة،⁵ وهي عبارة عن امتداد لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل، حيث تم الاعتماد على سلم الخدمات العمومية، بحيث هناك منها ما هو مجاني مثل خدمات الصحة والأمن... الخ، وهناك خدمات مرتبة حسب مستوى دخل الفرد بحيث تتدرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي المساواة في الحصول عليها بمقابل مثل الخدمات التجارية... الخ.⁶

- **عدم التنافسية في استهلاك الخدمة:** فالخدمات العمومية تتميز بغياب ظاهرة الاستهلاك التنافسي، فهي تتميز بما يسمى الاشتراك في الاستهلاك، أي أن المنفعة التي يتحصل عليها الفرد من استهلاك إحدى الخدمات لا تؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون.⁷

¹ -قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، مرجع سابق، ص 200.

² -المرجع نفسه، ص 200.

³ -بوقاسم أمال، مرجع سابق، ص 36.

⁴ -شابي سارة، عواج سامية، الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية "البلدية أمودجا دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات الشرق الجزائري" (عنابة، سطيف، قسنطينة، ميلة)، "مجلة المعيار"، مج 25، ع 59، 2021، ص 797.

⁵ -بوقاسم أمال، مرجع سابق، ص 35.

⁶ -ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، مرجع سابق، ص 101.

⁷ أمال بوقاسم، مرجع سابق، ص 35.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الخدمة العمومية

أولاً: خصائص الخدمة العمومية

تختلف الخدمات العمومية وتتنوع فيما بينها فمنها ذو الطابع الإداري، صناعي وآخر تجاري إلا أن هناك بعض الخطوط المشتركة التي تميز الخدمة العمومية هي:

- البحث عن المصالح العامة.

- الاستقلالية فتكون أقل أو أكثر من السوق.¹

- **منطق المصلحة العامة:** لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى الصالح العام لابد من امتثاله للمبادئ والقواعد المذكورة سابقا والمتضمنة في المساواة بين الفئة المستعملة للخدمة العمومية والفئة غير المستعملة لها ولكن لها علاقة بها، مبدأ الاستمرارية، الملائمة، الحيادية والمجانية النسبية.²

- **غياب منطق السوق:** الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري ليس لها منتوجات أو موارد تقوم بجلبها وعليه فهي غير خاضعة للسوق فهي لا تمتلك ما تباع بالمعنى الحقيقي، وعليه فإن التعامل مع الخدمة الإدارية ليس معاملة تجارية "شراء"، وعليه لا يمكن اعتبار حجم الطلب على خدماتها كمؤشر على مستوى الخدمة المقدمة ومدى نجاعة العاملين عليها، على غرار الخدمات ذات الطابع الصناعي أو التجاري وحتى الصحي فهي تتمتع بعلاقة سوقية مع عملائها، إلا أن كثرة الطلب عليها ليس بالضرورة دليل على كفاءتها ففي كثير من الأحيان لا يكون للزبون بديل أمام التعامل مع الخدمة العمومية كونه قطاعا محتكرا، ولذلك يقف الزبون مضطرا في طابور طويل لمدة طويلة من الزمن من أجل استخراج مبلغ مالي من قطاع البريد وهذا لغياب حلول تغييرية.

ثانيا: أنواع الخدمة العمومية

تشمل الخدمة العمومية مجموعة كبيرة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة، جميعها تشترك في الكثير من المحاور، والتي يمكن حصرها في مجموعة الخدمات الآتية:

1. حسب مجال الخدمة: وتنقسم إلى:

¹ -عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 03، 2006، ص ص 55، 56.

² -دلال السويسي، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

أ) خدمات إدارية: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي مثل خدمات الحالة المدنية.¹

ب) خدمات اجتماعية وثقافية: وهي مجمل الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالتعليم، والإعلام، وخدمات الإسكان... الخ، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.² وتمثل الخدمات الاجتماعية في تلك الأنشطة المنظمة التي تستهدف التكيف المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية.³

ج) خدمات صناعية تجارية: تسعى الدولة من خلال تقديم هذا النوع من الخدمات إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، ومن بين هذه الخدمات نجد خدمات المياه، خدمات مؤسسات الكهرباء والغاز... الخ.

2. حسب التكلفة:

أ) خدمات مجانية: خدمات تقدم دون مقابل وتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثل حملات التلقيح.

ب) خدمات بمقابل: وهي الخدمات التي يتحمل المستفيد منها تكلفتها كليا وبشكل مباشر أو جزئيا وبشكل غير مباشر مثل الكهرباء، الهاتف...⁴

ج) خدمات مدعمة: ويتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها، والباقي دعم حكومي لها، مثل النقل العمومي، السكن... الخ.⁵

2. حسب المنفعة:

¹ -ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، مرجع سابق، ص 99.

² -كمال فار، مرجع سابق، ص 112.

³ -بوقاسم أمال، مرجع سابق، ص 42.

⁴ -ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، مرجع سابق، ص 99.

⁵ -اسعيد مصطفى، حرز الله محمد لخضر، الخدمة العمومية في الجزائر وتداعيات التحول نحو الاقتصاد الرقمي -مقاربة تحليلية بناء على معايير إدارة الجودة الشاملة-، "مجلة العلوم الإنسانية"، ع 44، جوان 2016، ص 241.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

أ) خدمات للصالح العام: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية للصالح العام مثل صيانة الطرق، الإنارة العمومية... الخ

ب) خدمات ذات النفع الفردي: وهي الخدمات التي ينتفع بها كل فرد على حدى مثل التعليم، استخراج الوثائق الإدارية... الخ.¹

3. حسب موضوع الخدمة ومحلها:

أ) خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: يرتبط هذا النوع بالدور التقليدي للدولة (العدالة، الأمن، الدفاع الوطني... الخ) ومثل هذه الخدمات تسهر على تقديمها الإدارة المركزية.²

ب) خدمات ضرورية لأفراد المجتمع: أي لا يمكن الاستغناء عنها، بحيث أن هذا النوع لم يعد حكرا على الدولة فقط بل يقدمه أيضا القطاع الخاص ويكون تجاري ربحي، مثل التزويد بالماء والغاز... الخ.

ج) خدمات ذات رؤوس أموال مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل بناء المدارس، المستشفيات، المساجد... الخ.³

صعوبات تقديم الخدمة العمومية:

من بين أهم الصعوبات التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب من المؤسسات العمومية والتي حددها كل من الباحثين فيري وفيرياتو في الأشكال الخمسة التالية:⁴

1. الأهداف الخارجية للمؤسسات العمومية محددة وملزمة قانونا في صورة الصالح العام مثل الأمن والتعليم والصحة... الخ، فعلى سبيل المثال لا يمكن لمستشفى عمومي انتهاج استراتيجية الفندقية على غرار مستشفى خاص.

¹ -ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، مرجع سابق، ص100.

² -اسعيد مصطفى، حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص241.

³ -قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، مرجع سابق، ص198.

⁴ -L. ZELLA , D. SMADHI, **Gestion de l'eau dans les pays arabes, Laboratoire de Recherche en hydraulique souterraine et de surface, Larhyss journal, ISSN 1112-3680 , n°05 ,juin 2006,p 25-26-27.**

2. غياب مردودية رأس المال، فالمؤسسات العمومية لا تأخذ في عين الاعتبار القيم المضافة لرأس المال المستثمر كمعيار لتحليل المشاريع المنتجة.
 3. تتميز الخدمات العمومية بميزة الاحتكارية بفعل القوانين واللوائح التي تمنع المنافسة، ما يجعل هذه المؤسسات غير قادرة على التأقلم مع معطيات المحيط.
 4. خضوع المؤسسات العمومية لنظام الدولة من خلال خضوعها للقوانين والقرارات السياسية.
 5. المهام الموكلة للمؤسسات العمومية غالبا ما تكون غير متجانسة فنجد أن البلدية مثلا هي المكلفة بتسيير النفايات والأمن العمومي وبناء المساحات الخضراء... إلخ.
- من خلال ما سبق نستنتج أن الخدمات العمومية هي تلك الخدمات التي تقدمها الدولة ضمن نطاق سلطتها للمواطنين كلهم على حد سواء دوت التفريق بينهم.
- كما يرتبط مفهوم الخدمة العمومية بالتوافق الاجتماعي والذي يقوم على توفير الخدمات الضرورية، التي لا بد أن تكون متاحة لجميع المواطنين، بغض النظر عن مستوى دخلهم.
- إضافة إلى هذا نجد أن تقديم الخدمات العمومية لا يتم بشكل عشوائي وإنما يقوم على جملة من المبادئ من أهمها مساوات المواطنين في حصولهم على الخدمات، كذلك الديمومة ونعني بها أن الخدمات العمومية لا تنتهي، فهي مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس، بالإضافة إلى التطور أي أن الخدمات العمومية تواكب كل أشكال التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم.
- كما نستنتج أن الخدمات العمومية تأخذ العديد من الأشكال والأنواع، فمنها الخدمات الإدارية، الخدمات الإلزامية، الخدمات المجانية والمدفوعة الأجر، الخدمات الاقتصادية، والخدمات الاجتماعية والثقافية وغيرها، وتم تصنيف هذه الخدمات عموما حسب المعايير التالية:

- حسب مجال الخدمة
- حسب التكلفة
- حسب المنفعة
- حسب موضوع الخدمة

المبحث الثالث: علاقة الإدارة بالمواطن

يشكل الاهتمام بالمواطن وخدمته حجر الأساس بالنسبة للدول، لذا كان لزاما عليها أن توظف لخدمته ضمانا لحسن سير المجتمع، ويتمثل هذا الضمان في الإدارة التي تمكن الدولة من القيام بالتزاماتها، والتي كرس لا شعاع حاجات المواطن، وبين هذا وذلك تعتمد العلاقة بين الإدارة والمواطن، التي تتميز بالتقارب أحيانا، وأحيانا أخرى بتدمير كل طرف منهما من الطرف الآخر.

وبناء على هذا الطرح خصصت هذا المبحث لدراسة العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث قسمته إلى ثلاثة مطالب، تضمن المطلب الأول تعريف الإدارة، والمطلب الثاني تناولت فيه تعريف المواطن، وأخيرا المطلب الثالث والمعنون بمتطلبات بناء الثقة بين الإدارة والمواطن.

المطلب الأول: تعريف الإدارة

من الفعل يدير، بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك... وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك يشير إلى بعض أدوار المدير.¹

رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة، فإنه لا يوجد اتفاق صريح بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد لمفهومها لتعدد وجهات نظرهم وتباين خلفياتهم العلمية في دراستها، نظرا لنموها السريع خاصة خلال هذا القرن واتساع اهتماماتها لتشمل جميع أنشطة الدولة.

فقد تم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، وعليه فإن الوصول إلى تعريف شامل لمفهوم الإدارة لاقى كثيرا من الصعوبات لاختلاف أصحابها وفترات كتابتهم والظروف السائدة وقت تقديمهم لتعريف هذا المصطلح، وبالتالي فإن تعاريف الإدارة لم ولن تتوقف ما دامت العملية الإدارية في ديناميكية متجددة. وعموما يمكن تعريف الإدارة بأنها نشاط الجماعات المتعاونة لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة، وعليه فإن الإدارة تستلزم لتحقيق أهدافها ثلاث عناصر رئيسية وهي القادة، الإنسان والمال.²

¹ - عائدة دايرة، لمياء يخلف، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، "مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية"، ع09، ديسمبر 2022، ص20.

² - سنوسي حنيش، المداخل المقارنة في دراسة الإدارة العامة، د دن، دت ن، ص271.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

كما يشير مصطلح الإدارة إلى تلك الوظيفة التي يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.¹

يرى ليونارد وايت أن الإدارة هي جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة،² في حين عرفها نايجرو بأنها "مجهودات جماعية تعاونية تشمل فروع السلطات الحكومية الثلاث: القضائية، التشريعية، والتنفيذية وعلاقتها مع بعضها. وهي تلعب دورا مهما في صناعة السياسات العامة، وأخيرا تختلف اختلافا جوهريا عن الإدارة الخاصة".³

أما هارفاي ولكر عرفها بأنها "العمل الذي تقوم به الحكومة من أجل تفعيل القانون يسمى الإدارة"،⁴ ومن جهة أخرى عرفها وودرو ولسون بكونها "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب".

وعرفت كذلك من قبل دراك بأنها "وظيفة معرفية وعمل يتم إنجازه من قبل المديرين لتنفيذ الأعمال والمهام".⁵

كما عرفها عبد الكريم درويش وليلى تكللا بأنها "توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين".⁶

ومن تعريفات الإدارة أيضا، "هي علم اجتماعي أو إنساني يسعى لوصف وتفسير بناء ونشاط جهاز الدولة القائم على تنفيذ سياساتها اللازمة بقصد اكتشاف القواعد المؤدية إلى أفضل تشغيل لهذا الجهاز".⁷

¹ -عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009، ص17.

² -سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، "مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع12، جانفي 2020، ص30.

³ -طلعت عبد الوهاب وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، دب ن، د ت ن، ص05.

⁴ -سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص30.

⁵ -سليمان محمد، بايزيد علي، أهمية الإدارة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، "مجلة الاقتصاد والتنمية"، مج03، ع01، 2015، ص163.

⁶ -دايرة عابدة، يخلف لمياء، مرجع سابق، ص20.

⁷ -مرابط عبد الحكيم، مرجع سابق، ص04.

إن الملاحظ من خلال هاته التعاريف أن الإدارة ليست مجرد ممارسة بل هي علم كغيره من العلوم الاجتماعية تنحصر تطبيقاته على الشؤون الحكومية العامة بالدرجة الأولى.

أما المجموعة الثالثة من الباحثين فإن تركيزهم انصب حول العلاقة التي تربط الإدارة بأجهزتها الإدارية، من بينهم كارل دباش الذي قسم مهام الإدارة إلى مهام خارجية (تضعها في اتصال مباشر مع المستفيدين) ومهام داخلية (تهدف إلى التنظيم الداخلي للإدارة من خلال سلسلة الرتب والرواتب...الخ).¹

كما أن لفظ إدارة دائماً ما يأتي مرتبطاً بأحد الصفتين "عام" أو "خاص"، فإذا ما قرن بالصفة الأولى "عام" دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، أما إذا قرن بالصفة الثانية "خاص"، فإنه يدل على إدارة المشاريع التي تستهدف الربح.²

والجدير بالذكر، أنه هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع الإقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال، وهناك إدارة تسمى إدارة المستشفيات، إدارة الفنادق...الخ.³

وعليه، من خلال التعاريف السابقة للفظ إدارة يمكننا تناول مفهومها من جانبين:

أ. مفهوم الإدارة كممارسة: ونعني به الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية بغرض تحقيق أهداف معينة.

ب. مفهوم الإدارة كعلم: ونعني به ذلك العلم الذي يصف ويفسر ويحلل الظواهر الإدارية والسلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

المطلب الثاني: تعريف المواطن

في البداية لابد من الإشارة إلى أصل مصطلح المواطن، فهو يعود إلى زمن قديم في عهد الحضارتين اليونانية والرومانية وهو مشتق من كلمة POLIS والتي تعني المدينة.⁴

¹ - سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص 30.

² - طلعت عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 06.

³ - زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 37-38.

⁴ - نحلة محمد مصطفى جندية، مفهوم المواطنة والأسس التي تقوم عليها، د د ن، د ت ن، ص 11.

فحسب ابن منظور أن المواطن هو الإنسان الذي يستقر في بقعة من الأرض وينسب إليها، أي في مكان الإقامة أو مكان الاستقرار أو الولادة،¹ وبذلك فإن المواطن هي ذلك الشخص الذي ينشأ مع أعضاء الجماعة الإنسانية في وطن واحد ويقيم معهم داخل حدود معينة.²

يعرف أحمد زكي بدوي مصطلح المواطن في معجم العلوم الاجتماعية بأنه "عضو في دولة ما، فيها لأي شخص آخر من الحقوق والامتيازات التي يكلفها دستورها، وعليه ما على أي شخص آخر من الواجبات التي يفرضها ذلك الدستور".³

أي هو كل فرد يعيش في حدود دولة ما، يشارك في تنظيمها وإعدادها، ويساهم في سيادة القانون بها، يعرف حقوقه الخاصة والاجتماعية ويعرف القانون ويطبقه.⁴ وبالتالي فإن مصطلح مواطن يحمل مدلولين، الأول يدل على المشاركة في الحكم السياسي، أما المدلول الثاني فيحمل معنى الخضوع والإحتواء في الأعمال الإدارية أي الانصياع لإرادة الدولة.⁵

فالمواطن وحدة مستقلة في ذاتها لا يمكن فناؤها في نظم الدولة،⁶ إضافة إلى ذلك، مصطلح المواطنة له وزن اجتماعي، فهو يشير إلى طريقة تفاعل الإنسان في المجتمع هذا من جهة، ومن جهة أخرى تشمل كلمة مواطن إلى حد كبير حقوق المواطنة، التي تقام كمجموعة من الحقوق والمهام والالتزامات لكل شخص، لأن السبب الرئيسي لتعريف المواطن هو تشريع حقوق المواطنة والحفاظ على حرية كل فرد مقيم في المجتمع.⁷

¹ -محمود عمر يوسف، المواطنة من منظور إسلامي، مصر: دار المعارف، 2009، ص19.

² - سعيد إسماعيل علي، المواطنة في الإسلام، ط01، القاهرة: دار السلام للنشر، 2011، ص13.

³ - أحمد زكي البدوي، معجم العلوم الاجتماعية، ددن، 2009، ص60.

⁴ Oscar BROWNING, **The Citizen His Rights And Responsibilities**, London: Ex Libris, P10.

⁵ -علي العرنان مولود، العلاقة بين الإدارة والمواطن: قراءة في جدلية الإدارة الحاكمة أو الخادمة-الوضع في الجزائر، "مجلة العلوم الإنسانية"، ع35، جوان 2011، ص169.

⁶ - محمد عبد المعز نصر، الدولة والمواطن بحث في نظرية السيادة، مطابع رمسيس، الاسكندرية-مصر، 1952، ص04.

⁷ -Anoosh DJAFARI, Shahrazad BATEBI, **Citizen And Citizenship Rights**, Iran: Islamic Republic Of Iran, 2015, P4084.

والجدير بالإشارة إلى أنه يجب التفرقة بين المواطن، الرعية والتابع، فالمواطن هو الذي يتمتع بكامل الحقوق السياسية والمدنية في الدولة التي ينتمي إليها، أما الرعية فهو وطني ناقص الحقوق، والتابع يدل على الوطني التابع لدولة تخضع لنظام الحماية أو الوصاية أو الانتداب.¹

وعرف المواطن بأنه: "ذلك العضو في المجتمع الذي يتمتع بامتيازات ويتحمل مسؤوليات مرتبطة بالانتساب والجنسية".²

ويعرف المواطن بأنه ذلك العضو في المجتمع الذي يتمتع بامتيازات ويتحمل مسؤوليات مرتبطة بالانتساب أو الجنسية.³ كما تعرف كلمة المواطن في اللغة الفرنسية من خلال اشتقاقها اللغوي من كلمة سيفيتاس اللاتينية والمعادلة لكلمة بولس اليونانية، والتي تعني المدينة كونها كيان سياسي مستقل لا كمجموعة سكانية.⁴

وعليه فإن مصطلح مواطن، ينطبق بالتساوي على كل عضو في الدولة له حقوقه وواجباته الخاصة والعامة.⁵ إن معظم التعاريف المقدمة لمصطلح المواطن تصب في سياق ما يسمى "بالمواطنة"، والتي تناولها الباحثون العرب والغربيون من عدة جوانب نذكر منها:

المواطنة في الفقه العربي:

يشير الشيخ الإمام الأزهر في المؤتمر الدولي المعنون بـ "الحرية والمواطنة... التنوع والتكامل" بأن المواطنة مصطلح أصيل في الدين الإسلامي ظهر منذ عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وقد شعت أنواره من مبدأ دستوري طبقه نبي الإسلام صلى الله عليه وسلم على أول مجتمع مسلم في التاريخ وهو دولة المدينة، حين أقر المساواة بين المسلمين من مهاجرين وأنصار، ومن اليهود بكل قبائلهم وطوائفهم بحسبان جميع المواطنين متساوين في الحقوق والواجبات،⁶ هذه الممارسة لم تتضمن أي قدر من التفرقة أو الإقصاء لأي فئة من فئات المجتمع وإنما

¹ -أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص60.

² -Houari Khachai, Perception de l'expression citoyenne dans sa conjugaison avec Democratie, Revue IDARA, V11, N21, 2001, p239.

³ -غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر-بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2010/2009، ص8.

⁴ -عماد صيام، المواطنة: الموسوعة السياسية للشباب، الناشر نخضة مصر، 2007، ص28.

⁵ -Oscar BROWNING, op. cit, p11.

⁶ -المؤتمر الدولي "الحرية والمواطنة.. التنوع والتكامل"، من 28 فبراير إلى 01 مارس 2017، أنظر الموقع:

<https://www.youm7.com>

تضمنت سياسات تقوم على التعددية العرقية والدينية... والتي لا تقوم إلا في إطار المساواة والمواطنة الكاملة التي تؤكد أن الناس سواسية وأن غير المسلمين لهم ما للمسلمين وعليهم ما على المسلمين.

يعرف الدكتور سامح فوزي المواطنة بأنها تتمتع الشخص بالحقوق والواجبات وممارستها في بقعة جغرافية معينة، لها حدود محددة تعرف بالوقت الراهن بالدولة القومية الحديثة التي تستند إلى حكم القانون في دولة المواطنة. جميع المواطنين متساوون في الحقوق والواجبات لا تمييز بينهم بسبب المبادئ في الدين أو النوع أو اللغة أو الموقع الاجتماعي".¹

كما عرفت أيضا بأنها حق المواطنين في المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية الملزمة وتولي المناصب العامة والقيادية للأمة وكذا المشاركة في جميع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية مع المساواة بينهم جميعا دون تفریق.²

وفي موضع آخر عرفت المواطنة بأنها علاقة بين الفرد والدولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق.³

المواطنة في الفقه الغربي:

يعرف مارشال همفري المواطنة المدنية بأنها " مجموعة من الحقوق التي يجب أن تتوفر من أجل تمتع الإنسان بالحرية الفردية كالتمتع بحرية الفكر والمعتقد... إلخ، والتمتع بالحق في الملكية، والدخول في تعاقدات يوافق عليها القانون" أما المواطنة السياسية فحسب فكر همفري فهي "حق الفرد في المشاركة في ممارسة السلطة السياسية باتباره عضوا في المجتمع قادرا على ممارسة السلطة السياسية، أو اعتباره ناخبا يصوت في الانتخابات".⁴

أما مفهوم المواطنة الاجتماعية لديه فيشير إلى حق الفرد في التمتع بالحد الأدنى من الرفاهية الاقتصادية والأمان والمشاركة إلى أقصى حد ممكن في الاستفادة من التراث الاجتماعي للمجتمع.⁵ والجدير بالذكر أن نعظم

¹ - فايد دياب، المواطنة والعولمة تساؤل الزمن الصعب، ط01، القاهرة: مركز القاهرة للدراسات حقوق الإنسان، 2007، ص286-287

² - نحلة محمد مصطفى جندية، مرجع سابق، ص27.

³ - صقر الجبالي، وآخرون، قاموس المصطلحات المدنية والسياسية، ط01، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية "شمس"، 2014، ص118.

⁴ - Thomas Hymphery Marshall : Citizeship Class Socia. And Other, Cambid Geuniversity Press, London, 1950, P11.

⁵ - نحلة محمد مصطفى جندية، مرجع سابق، ص21.

الباحثين والدارسين يعتمدون نموذج توماس همفري لعناصر ومكونات المواطنة كمرجع أساسي لكل تعاريفهم، فبحسب بانكس بأن المواطنة هي وضعية الفرد في المجتمع باعتباره مواطناً، كما يعرفها أيضاً بأنها جملة الحقوق الواجبات التي تربط المواطنين بالدولة القومية التابعين لها.¹

ويرى رأي آخر من الفقه الغربي بأن المواطنة تركز أساساً على كون المواطنين الحاكمين في مجتمعهم بشكل جماعي وذلك من خلال استخدام القوى المشتركة فيما بينهم والمتمثلة في القيم والولاء للوطن واعتمادهم هذا الرأي من أنفسهم.²

وفي رأي آخر يرى شارل لبن بأن المواطنة تعني " قدرة الأفراد على ممارسة حقوقهم المدنية والسياسية داخل الدولة"،³ وهذا يعني على وجه الخصوص قدرتهم على المشاركة في الانتخابات المحلية و الرئاسية والاستفتاء أو انتخابات البرلمان كما يشير أيضاً إلى مشاركة المواطنين في السيادة السياسية التي تمارس على إقليم الدولة.

إذا ركزنا على التعاريف المقدمة من الفقه الغربي السالف ذكرها نجد أنها تختلف فيما بينها وتباين ولم تستقر على تعريف واحد وجامع لكافة عناصرها، إلا أن يحملها يدور حول المواطن الذي يمثل محور الارتكاز في البناء السياسي والقانوني والاجتماعي، والذي يعيش ويقطن في إحدى الدول القومية، التي يتمتع فيها بجملة من الحقوق والامتيازات باعتباره يحمل جنسيتها، وفي المقابل تضع الدولة على عاتقه مجموعة من الواجبات التي يلتزم بتنفيذها.

المواطنة في الموسوعات والمعاجم القانونية والسياسية والاجتماعية:

أشارت موسوعة الكتاب الدولي إلى مصطلح المواطنة بأنها "عضوية كاملة في دولة أو في بعض وحدات الحكم، تمنح المواطنين بعض الحقوق، مثل حق التصويت وحق تولي المناصب العامة وتفرض كذلك عليه بعض الواجبات والمسؤوليات، مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم".⁴

أما الموسوعة السياسية فتؤكد بأن مصطلح المواطنة هو "صفة للمواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماءه إلى الوطن وأهمها واجب الخدمة العسكرية وواجب المشاركة المالية في موازنة

¹ - JAMES A. BANKS : **Diversity, group identity and Citizenship Education in a global age** education researcher, Washington, 2008, vol 37, n°03.

² -PAULJ. WEITHMAN, **Religion and the obligations of citizenship**, cambridge, university Press, 2004, p07.

³ -CHARLS LEBEN :**Nationalité et citoyenneté en droit CONSTITUTIONNEL**, Mélanges Cohen-Jonathan, Bruylant, 2004, p02.

⁴ -نحلة محمد مصطفى جندية، مرجع سابق، ص16.

الدولة".¹ كما ورد تعريف آخر لها في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية " بأنها صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته، ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته من خلال التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لبلده وخدمته في أوقات السلم والتعاون مع المواطنين الآخرين في تحقيق الأهداف القومية".²

كما تعني كذلك بأنها وضع المواطن في مجتمع قائم على سيادة القانون والمساواة بين جميع أفرادها أي أنها تنطبق أساساً على الفرد الذي يتمتع بكافة حقوقه السياسية والمدنية في الدولة.³

وفي ضوء ما تقدم نستخلص من التعريفات بأن المواطنة تعني أن كافة المواطنين الذين يعيشون فوق تراب الوطن سواسية في الحقوق والواجبات دون تمييز بينهم تحكمه معايير الدين أو الجنس أو اللون... إلخ، كما أنها لا تمثل الشعور بالانتماء فقط بل هي علاقة المواطن بوطنه تنشأ في رقعة جغرافية معينة.⁴

وعلى ذلك يمكننا القول بأن المواطنة مصطلح يختلف تعريفه باختلاف رؤى الباحثين، فإذا كانت رؤيا سياسية قانونية فتكون المواطنة مفهوما قانونيا يتمثل في اكتساب الجنسية ومشاركته السياسية، أما إذا كانت الربية اجتماعية فحينئذ يبرز الباحث الانتماء والولاء للوطن وقبول الآخر (دينيا، عقائديا، إيديولوجيا... إلخ) كل ذلك في إطار قيم وثقافة المجتمع، أي أن المواطنة تعني تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين فرد طبيعي ودولته ومن خلال العلاقة القائمة بين طرفين يمثل أولهما المواطن الذي يقدم الولاء للدولة، أما الطرف الثاني فهو الدولة التي تتولى الحماية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للأفراد.

المطلب الثالث: متطلبات بناء الثقة بين الإدارة والمواطن

تعتبر الخدمة العمومية مدخلا رئيسيا في تحديد علاقة الدولة بالمجتمع من خلال درجة الاستجابة لمختلف المتطلبات المجتمعية، وتزداد أهمية هذا المدخل في عصر التكنولوجيا والعولمة الذي أتاح للفرد المعلومات وسبل المقارنة مع المجتمعات الأخرى في مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين. ومع انهيار الثقة بين المواطنين وحكوماتهم في العديد من الدول في العالم سعى المصلحون لتقديم حلول لتحسين الخدمة العمومية لاسترجاع العلاقة بين القمة والقاعدة.

¹ -عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، ط01، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج06، 1990، ص373.

² -زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986، ص60.

³ -إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ط1975، ص580.

⁴ -يوسف القرضاوي، الوطن والمواطنة الأصول القدية والمقاصد الشرعية، دار الروق، 2010، ص17.

لقد كتب العديد من المصلحين من بينهم David.C. King و Joseph.S. Nye مؤلفهم "لماذا لم يعد المواطنون يثقون في الحكومة" للدلالة على فقدان الثقة المدنية في أداء الجهاز الحكومي،¹ وهذا ما أكدته العديد من الدول اصناعية خاصة خلال مطلع القرن العشرين التي أشارت إلى التراجع الكبير في منسوب الثقة بين المواطنين وحكوماتهم، فقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تمرد ضريبي وانتفاضة المواطنين كنتيجة لرداءة الخدمات العمومية وارتفاع مستوى الوعي لدى المواطنين الأمريكيين المطالبين بخدمات أكثر جودة مقابل التزامهم بدفع الضرائب.²

وعليه فالخدمة العمومية عبارة عن معيار رئيسي لبناء الثقة لدى المواطنين، وبالتالي استرجاع المشروعية المفقودة للعديد من الحكومات وتبنى الثقة بشكل تدريجي بين الطرفين، فكلما حاز حامل الثقة قدرا منها زادت فرص الرفع من ثقة صاحب الثقة فيه.³

ولغرض الحفاظ على ثقة المواطنين تحاول الحكومات وضع برامج ومشاريع لتلبية المتطلبات المستمرة لمواطنيها والوفاء بالوعود المقدمة في المواعيد الانتخابية خاصة، إلا أن مستوى تطلعات المواطنين يبقا دائما يفوق القدرات المادية للدولة مهما بلغت من تطور، هذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بجودة الخدمات كمنفذ استراتيجي لكسب ثقة المواطنين والحفاظ عليها كون هذا الأخير يطمح لرؤية النتائج على المدى القصير والمتوسط على أقصى تقدير.⁴

وفي سبيل استعادة الثقة المهزوزة بين الإدارة والمواطن باشرت العديد من الدول الغربية والعربية في تبني اصلاحات إدارية تصب معظمها في محاربة الفساد وضرورة المساءلة كما هو الحال في المكسيك وكوريا، في حين فضلت كندا وفنلندا التعامل مع الفاعلين في البيئة الخارجية كمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحسين

¹ -دونالد كيتل، ثورة الإدارة العالمية: تقرير حول تحول الحكم، تر: محمد شريف الطرح، الرياض: مكتبة العبيكان، 2003، ص 133- 131.

² - كزافيي غريف، التحليل الاقتصادي للبيروقراطية، تر: محمد الصغير جاري، الجزائر: جاري للنشر والتوزيع، 2005، ص 146-163.

³ - كريمة لعراي، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر وفق التسيير العمومي الحديث، "مجلة آفاق علمية"، مج 11، ع 03، 2019، ص 191.

⁴ - محمد عز العرب، الدولة الربعية مفاهيم: الأسس العلمية للمعرفة، القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية.

جودة تحضير السياسات، وعليه فإن التحدي القائم اليوم هو إرضاء مطالب المواطنين اللامتناهية والمتنامية، ومهما اختلفت الآليات إلا أن الهدف واحد وهو تقوية ثقة المواطنين بالإدارة.¹

فالعلاقة بين الإدارة والمواطن علاقة سياسية وقانونية وإدارية معقدة، بموجبها يصبح الفرد يتمتع بمركز قانوني واجتماعي وسياسي أمام الدولة والإدارة العامة، متمتعاً في نفس الوقت بحقوق وحرّيات في مواجهة الإدارة العامة ومتحملاً لواجبات والتزامات اتجاهها.²

إن تحسين الخدمة العمومية والتكفل الفعلي بقضايا المواطن، والاهتمام باستعادة ثقته في الإدارة تصدر قائمة انشغالات الحكومة وأجهزتها المختلفة، لما آل إليه واقع الحال بين الإدارة والمواطن الذي لم يرض- في أي وقت من الأوقات- أياً من الطرفين. لهذا استوجب إعادة بناء الثقة بينهما فالعلاقة بين الإدارة والمواطن هي علاقة متبادلة تتضمن التزامات الإدارة العامة تجاه المواطن وواجبات المواطن وحقوقه اتجاه الدولة.

ولغرض تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وبناء الثقة بينهما لابد من مراعات النقاط التالية:

1. الإدارة:

لابد على الإدارة السهر على تقديم خدمات عمومية ذات نوعية جيدة، والحرص على احترام وتقدير المواطنين، وذلك من خلال:

- **تطوير وتعزيز الشفافية:** أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في الوقت الحالي، وهي تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين في المنظمة.³ وهي تعتبر الركن الأساسي في بناء الثقة بين الإدارة والمواطن، من خلال توسيع احترام دائرة القوانين، فهي تضفي مزيداً من الوضوح في أداء المهام والسياسات.⁴

¹ - كريمة لعراي، مرجع سابق، ص192.

² عمار عوايدي، النظرية العامة للمنازعات الإدارية، ج01، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص06.

³ -حبيب بليه، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، دت ن، ص14.

⁴ -بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، كلية الحقوق، دت ن، ص12.

فالشفافية تتشكل نتيجة لعقلنة الذهنيات، وصحة المعاملات الإدارية وقابلية الاطلاع على ما تم انجازه من أدوار من خلال الرقابة بمختلف أنواعها الإدارية والمالية، بما يدعم المحاسبة وترشيد النفقات العمومية.¹ هذا ما يعني أن المواطنين خصوصاً أولئك المستعملين لمرافق الإدارة العمومية يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لمسؤولي هذه المصالح عما يدور في أذهانهم وعن مشاكلهم، مما ينتج حواراً فعالاً بينهم. فديمقراطية الإدارة العمومية تتم على الإدارة العمل على إقامة حوار مفتوح ومستمر مع المواطنين لكسب ثقتهم ورضاهم.²

المشاركة: ويكون ذلك من خلال اللامركزية وامكانية مشاركة المواطنين في التسيير،³ وصنع القرارات التي تؤثر في مسار حياتهم من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير، وهذه المشاركة تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات، فالحركات الجمعوية من شأنها خلق قنوات تشاور بين الإدارة والمواطن ومن ثم تحسين العلاقة بين الطرفين.⁴

بالإضافة إلى ضرورة العمل على تغيير ذهنية الموظفين خاصة الذين يتصفون بعدم المبالاة والعزوف، وهذا من خلال توسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات مما يسمح أن تكون لهم الفاعلية في تحقيق التنمية وبالتالي خلق الثقة لدى المواطنين.⁵

● **التقييم:** أو المساءلة، وتعني الطلب من المسؤولين تقديم توضيحات لازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة.⁶ والهدف من التقييم هو معرفة أداء الموظفين، من خلال قياس مردودية إنجازاتهم،⁷ وردع كل موظف لا يؤدي واجباته طبقاً للتشريع المعمول به، وإخضاعه لجملة من العقوبات في حالة رفضه تقديم خدمة للمواطن يحق له الحصول عليها، أو يمس احترام وكرامة المواطن وسمعة الإدارة... الخ.⁸

¹ - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 58.

² - لحبيب بليه، مرجع سابق، ص 14.

³ - عبد الحكيم مرابط، مرجع سابق، ص 10.

⁴ - لحبيب بليه، مرجع سابق، ص 15.

⁵ - بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 13.

⁶ - لحبيب بليه، مرجع سابق، ص 15.

⁷ - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 59.

⁸ - علي العرنان مولود، مرجع سابق، ص 176-177.

الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن

● **الاهتمام بالموارد البشري:** من خلال إعادة تأهيل الموظف ليتماشى مع مقتضيات المرحل التي نعيشها والمرحلة التي بعدها،¹ وتحسين ظروفه ومردوديته وتفعيل أدائه، وذلك من خلال ضبط وتشديد شروط التوظيف، وتحسين تكوين الموظفين، وتحسين الأحكام والنظم التي تنظم قطاع الوظيفة العمومية،² وكذا الاهتمام بعنصر الدوافع والحوافز المقدمة للعاملين كاعتراف بحق الموظف في الأجر والمنح والتي تكون سببا في ابتعاده عن تعاطي الرشوة والاختلاس.³

● **تكييف الجهاز الإداري لتطلعات المواطن:** وذلك من خلال:

- ___ تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة النظر في مسائل الهيكلة والتنظيم والتسيير.
- ___ تقليص عدد المكاتب والمصالح والأجهزة المتعددة التي تدخل المواطن في متاهات الذهاب والإياب.⁴
- ___ وضع إطار مرجعي موحد تنصهر فيه الجهود المشتركة للإدارات العامة في مجال التبسيط الإداري.⁵

2. المواطن:

في مقابل الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لكسب ثقة المواطنين، ومن باب الإنصاف لابد كذلك على الطرف الثاني من العلاقة وهو المواطن القيام ببعض الالتزامات التي تساعد الإدارة على تقديم خدماتها على أكمل وجه وبجودة عالية ومن بينها:

- مساهمة المواطن في تكريس سلطة الدولة وفرضها واحترامها.
- التحلي بالانضباط والحس المدني والامتناع عن تعكير حسن سير المصلحة.

¹ - أمينة بواشري، سالم بركاهم، الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة 1999-2017، "المجلة العلمية لجامعة الجزائر 03"، مج 06، ع 11، جانفي 2018، ص 203.

² - عبد الله باحماوي، مرجع سابق، ص 326.

³ - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 59.

⁴ - نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، "مجلة المفكر"، ع 12، دت، ص 479.

⁵ - دينا محمد، حسن وفاء، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء في الجهاز الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 67.

- رعاية الأملاك العمومية.¹
- المساهمة والمشاركة في صناعة القرار الإداري.²

¹ -علي العرنان مولود، مرجع سابق، ص178.

² -حبشي لزرق، الإطار الدستوري الجديد للعلاق بين الإدارة والمواطن وفق التعديل الدستوري الأخير، "مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية"، ع03، مج08، 2023، ص13.

خلاصة واستنتاجات

وعلى العموم، العائق الرئيسي هنا يقع على عاتق الإدارة فهي التي مطالبة في الأساس بـ:

- التخلص عن الأعباء الهامشية التي تشغلها عن دورها الحقيقي ألا وهو خدمة المواطن.

- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن انتاج وتقديم الخدمة للمواطنين من خلال التحفيز والترقيات وظروف العمل المادية.

من خلال ما سبق نستنتج أن العلاقة بين الإدارة والمواطن في جوهرها ميالة إلى عدم الانسجام، فالمواطن دائما ما يشعر بأن الإدارة مقصرة، فمن خلال النظر إلى مضمون هذه العلاقة، نجد لها علاقة ذات بعدين متقابلين:

- أولهما بعد ضبطي: وفيه تبدو سلطة الإدارة آمرة وناهية تقيد إرادة المواطن، وهذا ما لا يجعلها محل رضا منه مهما كان الأمر. وفي هذه الحالة لا بد على الإدارة أن تخفف من إجراءاتها التنظيمية إلى الحد الأدنى الذي يحقق الغاية من تصرفها وهي المحافظة على النظام العام.

- ثانيهما بعد خدماتي: وهنا تكون الإدارة إيجابية الدور، تقدم خدماتها لجمهور المواطنين دون تمييز، وعليها في هذه الحالة أن تقدم كل ما لديها لتقديم خدماتها في وجه جيد.

ولكن في مقابل كل هذا فإن المواطن دائما ما يشعر بأن الإدارة لا تقدم خدماتها على أكمل وجه، وهذا ما يتجلى من خلال الحركات الاحتجاجية التي تحتاح أرجاء الوطن، والتي تعكس تدمير المواطن من الإدارة بشكل عام.

ولكن يمكن التقليل من قتامة هذه الصورة من خلال العديد من الإجراءات من أهمها:

- تقبل الطرفين لبعضهما البعض كواقع وضرورة التعامل معه على هذا الأساس.

- العمل على تحسين صورة الإدارة أمام المواطن من خلال توعيته بأن إجراءات الضبطية ما هي إلا لخدمة النظام العام.

- إشعار المواطنين بأهم غاية وجود الإدارة، وذلك يكون من خلال تتبع انشغالهم والرد عليها، ولكن هذا لا يعني بالضرورة معالجتها كلها وتسويتها.

الفصل الثاني :

الأساليب الإدارية الحديثة لترقية

الخدمة العمومية

تمهيد:

يشكل موضوع ترقية الخدمة العمومية انشغالا بارزا لدى السلطات الإدارية خاصة مع التطورات المتتالية التي يشهدها العالم، ولهذا سعت المؤسسات العمومية للتخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، والاستفادة من التطور التقني والتكنولوجي ومختلف التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات. مما أدى إلى بروز أنماط جديدة من الإدارة كان لها تأثير كبير داخل المرافق العمومية، وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين.

وعلى ضوء هذا الطرح تناولت في هذا الفصل أهم الأساليب الإدارية لترقية الخدمة العمومية، بحيث قسمت هذا الأخير إلى ثلاثة مباحث:

حيث عنون المبحث الأول بالإدارة الإلكترونية، والمبحث الثاني تناولت فيه إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا المبحث الثالث والذي تضمن الإدارة الموجهة للعميل.

المبحث الأول: إدارة وأسلوب الإدارة الإلكترونية

برزت أنماط جديدة من الإدارة كان لها تأثير كبير داخل المرافق العمومية، وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، والإدارة الإلكترونية من أبرزها اجتاحت كل الإدارات وهي من أهم الأساليب الإدارية لترقية الخدمة العمومية، ومن خلال هذا المبحث سيتم بالتفصيل أكثر في هذا الموضوع.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وتحديد أسباب ظهورها:

التنافس المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، والتطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أدى إلى بروز نموذج آخر من الإدارة يهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرفها. وهو ما اصطلح عليه الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء كنتيجة حتمية للتطور السريع والنوعي للأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت.¹

في البداية، طبقت الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، حيث كان أول ظهور لها في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهومها يدل على أن كل شخص قادر على الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.²

ومن ثم انتشرت وتوسعت نتيجة للتحويل الحاصل في مجال عصنة الإدارة، والتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الاستعمال الواسع للأنترنت والرقمنة من أجل التسريع في العمليات الإدارية.³

مع تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية وأهميتها للمواطنين والمقيمين والمؤسسات المختلفة فرضت ضرورة تحويلها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني من خلال اعتماد الوسائل المتطورة والتكنولوجيا الحديثة، لغرض توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة وصولاً إلى اختصار الاجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات⁴ وبالرغم من حداثة هذا المصطلح، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت له، فهي تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، حيث يصبح

¹ -عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص11.

² -المرجع نفسه، ص12.

³ -مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص48.

⁴ -الحسن حسين محمد، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية)، الرياض، نوفمبر 2009، ص03.

جمهور المستفيدين محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما تعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع المواطنين بالمعلومات وتعزيز دورهم في المشاركة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بينهم وبين الدولة.¹

والإدارة الإلكترونية عبارة عن مدخل جديد يستعمل المعرفة الإلكترونية والمعلومات الرقمية والاتصالات الشبكية للقيام بالمهام الإدارية داخل المؤسسات بصورة تكفل الرؤيا المتكاملة ومن ثم أداء الأعمال بأقل وقت وجهد مع تحقيق الرضا للجميع.²

أما التعريف المتداول لعلاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية نجد بأنها " تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة".³

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، بغية تنفيذ مختلف الأنشطة الإدارية إلكترونياً بواسطة شبكة الأنترنت في كل زمان ومكان، بهدف التحسين والسرعة في الأداء، تخفيض التكاليف، وتحقيق الأهداف بأقل جهد.⁴ وذلك من خلال تحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك عن طريق القيان بخطوات رئيسية تبدأ بأعمال منظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يعمل على توفير الوقت وحجم الأعمال الورقية بالإضافة إلى الأعباء المالية التي يمكن استخدامها في أعمال أخرى.⁵

وقد عرفت كذلك بأنها "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية، وبعبارة أخرى هي استخدام الحاسوب الآلي وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم

¹ - غالم إلهام مصطفى، مرجع سابق، ص 233.

² - باسم صادق قاسم علي البريهي، عبد الرحمان محمد أحمد السفياي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأدوار الوظيفية: دراسة تطبيقية في ديوان عام محافظة تعز، "مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية"، ع33، سبتمبر 2023، ص814.

³ - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص13.

⁴ - مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص48.

⁵ - نادية إبراهيم السيد هنيدي، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية، د د ن، 2017، ص111.

الخدمات بشكل واسع ومكثف".¹

وهناك من ربط مفهوم الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية المعقلنة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري أن الإدارة الإلكترونية هي "ذلك التحول الأساسي في مفهوم الوظيفة العمومية، بحيث ترسم قيم العامة ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة".²

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيعرف الإدارة الإلكترونية مميّزا بينها وبين المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية بأنها "إطار يشمل كل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".³ ويرأي نجم عبود نجم أنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".⁴

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها منهجية إدارية حديثة تقوم على الاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الإدارية، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت في التخطيط والتوجيه بغية تحقيق أهداف المنظمة.⁵

¹ -لامية طالة، مرجع سابق، ص47.

² -مهدي مراد، يحياوي نصيرة، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفعيل جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بريد الجزائر، "مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية"، ع 03، سبتمبر 2019، ص261.

³ -يوسف أزروال، ليلي العجال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر، "المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية"، مج06، ع01، 2022، ص1516.

⁴ -حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، د ت، ص233.

⁵ -العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، ع13، ديسمبر 2015، ص213.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية جاءت لإعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة وخدماتها والمواطن، وذلك انطلاقاً من التغييرات التي مست مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمات العمومية، كنتيجة حتمية للتحويل في عمل أجهزة الحكومات من الشكل التقليدي إلى شكل يركز على الأنترنت والبرمجيات والوسائل المتطورة لغرض تلبية حاجيات المواطنين بهدف نيل رضاهم.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

1. مقومات الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المتعددة واستخدام هذه المعلومات في توجيه عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة لمختلف المتغيرات المتلاحقة.¹ فهي تتطلب مستوى عال من البنى التحتية والتي تتضمن شبكات اتصالات حديثة ومتطورة تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل البيانات بين المؤسسات الإدارية نفسها، وبين الإدارة والمواطن من جهة أخرى،² ومن أهمها ما يلي:

أ. **عتاد الحاسوب:** ويضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظم وملحقاته.³

ب. **البرمجيات:** وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبات، وتنظم الأجزاء التالية:

-أنظمة التشغيل ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات ولغات البرمجة وكتابتها.

-الأنظمة التطبيقية وهي برامج تؤدي نمطا معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها.⁴

ج. **شبكة الاتصالات:** وهي تتضمن الوصلات الإلكترونية لشبكات الأنترنت والإكسترنات، حيث هذه الشبكات توفر السرعة في تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية.⁵

د. **صناع المعرفة:** تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون والمحللون للموارد

¹ -رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة-مصر، د ت، ص 03.

² -العربي بوعمامة، رقاد حليمة، مرجع سابق، ص 214.

³ -غالم إلهام مصطفى، مرجع سابق، ص 236.

⁴ -يوسف أزروال، ليلي العجال، مرجع سابق، ص 1516.

⁵ -نادية إبراهيم السيد هنيدي، مرجع سابق، ص 114.

المعرفية، دورهم ترقية أساليب العمل الإداري يتمتعون بخبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.¹

إضافة إلى هذه العناصر فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تعمل على تسهيل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.²
- توفر مستوى مناسب من التمويل، فهذا يمكن الحكومة من القيام بدورات صيانة وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات.
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال وهذا لحماية المعلومات الوطنية والشخصية والأرشيف الإلكتروني من أي عبث.³
- استقطاب أفضل الكفاءات المؤهلة في مجال نظم المعلومات والبرمجيات.
- تحديث الإجراءات اللازمة التي تدعم عملية التحول الرقمي.⁴
- توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة تعمل على تعميم وتطبيق هذا المشروع وتهيئة البيئة اللازمة للعمل وكذا تقييم المستوى الذي وصلت به المؤسسات من خلال العمل به.⁵
- توفر المتطلبات التشريعية والمتمثلة في التشريعات التي تنظم نشر المعلومات والحفاظة على الأسرار بالإضافة إلى تحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية،⁶ لهذا يجب على المنظمات أن تقوم بعمليات مسح شاملة وتمحيص للأنظمة والقوانين التي لا بد أن تسير بدورها مشروع الإدارة الإلكترونية.⁷

¹ - غالم إلهام مصطفى، مرجع سابق، ص 236.

² - عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مج 01، ع 03، أوت 2017، ص 108.

³ - العربي بوعمامة، رقاد حليلة، مرجع سابق، ص 215.

⁴ - باسم صادق قاسم علي البريهي، مرجع سابق، ص 820.

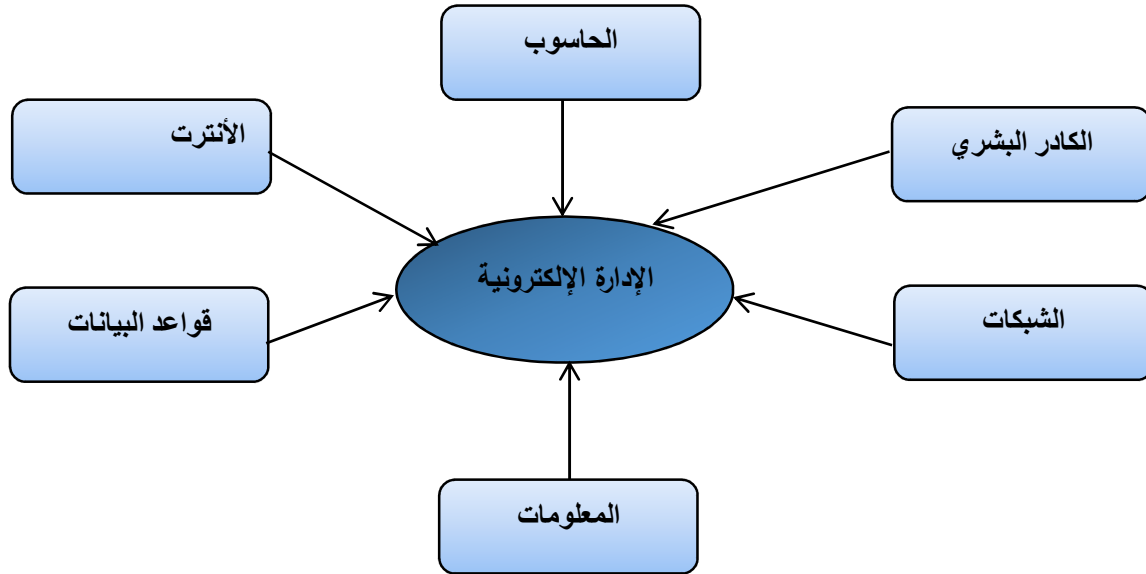
⁵ - عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، مرجع سابق، ص 108.

⁶ - عمار زيدان، حسن بن كادي، التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي، "المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية"، مج 07، ع 01، ص 156.

⁷ - سعيدة عزوز، نسيمه مقبل، عصرنه المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً، "المجلة الجزائرية للمالية العامة"، ع 08، ديسمبر 2018، ص 145.

- المتطلبات الأمنية، والتي تعمل على التأكد من المستخدم قبل الولوج لأي عملية، بالإضافة إلى الحفاظ على سرية المعاملات الإدارية وعدم إفشائها للأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع عليها.¹
- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس أي تشكيل إدارة أو هيئات للتخطيط ومتابعة تنفيذ ووضع خطط لمشروع الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (02) يبين متطلبات الإدارة الإلكترونية



المصدر: عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، مرجع سابق.

2. مبادئ الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ التي تستقيم عليها، وذلك بهدف تعزيز فعاليتها وكفاءتها، ويمكن إبراز هذه المبادئ في:

-تخفيض التكلفة: من أهم أسباب عزوف المواطنين عن الإدارة التقليدية التكاليف المالية الناتجة عن التعامل مع المرافق العامة، خاصة ذوي الدخل المحدود، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعمل على الاستثمار في الوسائل التكنولوجية، بحيث يتنافس المتعاملون على تقديم الخدمات بأقل الأسعار وهذا ما يخفض تكاليف الحصول

¹ -عمار زيدان، حسن بن كادي، مرجع سابق، ص156.

على الخدمات هذا من جهة ومن جهة أخرى تساهم في ترشيد المال العام.¹ ولكن الجدير بالذكر أنه في البداية يتطلب تجسيد الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع تكاليف باهضة، ولكن بمجرد تطبيقها فإنها توفر الكثير من المال.²

- جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: ويتم ذلك من خلال خلق بيئة عمل تتضمن مهارات متنوعة مهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بصورة تسمح بالتعرف على المشكلات وتشخيصها واقتراح الحلول المناسبة لها، مع تحديد نقاط القوة والضعف.³

- التركيز على النتائج: فالاهتمام الأكبر للإدارة الإلكترونية هو تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة.⁴

- سهولة الاستخدام والوصول إلى الجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع سواء في المنازل أو أماكن العمل المدارس والمكتبات لتسهيل التواصل على كل المواطنين.⁵

__ التغيير المستمر: ويمثل مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية كونها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود بشكل منتظم، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء بهدف كسب رضا الزبائن.⁶

3. أهمية الإدارة الإلكترونية:

قد أصبحت الإدارة الإلكترونية في وقتنا الحالي، جزءاً هاماً من واقع الأنشطة الإدارية المعاصرة، وليس شكلاً للحياة نسعى إليه بقدر ما هي حاجة ماسة لمجتمعاتنا وتكمن أهميتها في:

¹ - باسم صادق قاسم علي البريهي، عبد الرحمن محمد أحمد السفياي، مرجع سابق، ص 816.

² - ميلود بن عبد العزيز، بوزكري نعيمة، الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد توجه الرقمي في الجماعات المحلية، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مج 15، ع 02، 2022، ص 158.

³ - مهدي مراد، نصيرة يحيوي، مرجع سابق، ص 261.

⁴ - العربي بوعمامة، حليلة رقاد، مرجع سابق، ص 216.

⁵ - لامية طالة، مرجع سابق، ص 48.

⁶ - مهدي مراد، يحيوي نصيرة، مرجع سابق، ص 262.

- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية، وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين الخدمات المقدمة، خلافا للإدارة التقليدية التي كثيرا ما تقع في الخطأ.
- إلغاء عامل المكان، وذلك كمن خلال إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال شبكة الأنترنت.¹
- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، بحيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون تضييع للوقت.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا تكون بحاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعدددها.²
- تقلص الإجراءات الإدارية، وهذا ما يخلق مناخا تنظيميا جديدا يعود بالإيجاب على الموظفين سواء من حيث طبيعة العمل أو وتيرته.³
- التخفيف من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية، والتي تبعد الجهد والوقت وتزيد من التكاليف بالإضافة إلى صعوبة البحث عن المعلومات عند الحاجة إليها.⁴
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها.
- زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا وإدارة كافة الموارد ومتابعتها.⁵
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، ونشر الوثائق لأكثر من جهة والاستفادة منها في أي مكان وزمان.⁶

¹ - فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، "مجلة الاقتصاد الجديد"، مج 02، ع 15، 2016، ص 316.

² - مصطفى غالم إلهام، مرجع سابق، ص 234.

³ - أسامة أحمد مسعود، الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقل والحلول، "المجلة الوطنية للطفولة والتربية"، ص 19.

⁴ - نادية إبراهيم السيد هنيدي، مرجع سابق، ص 119.

⁵ - رأفت رضوان، مرجع سابق، ص 04.

⁶ - فتيحة فرطاس، مرجع سابق، ص 316.

-تساهم وبشكل كبير في استحداث مناصب شغل جديدة من خلال فتح المجال للمهن الحرة المتاحة في الأسواق الإلكترونية.

-تشجع على العمل بأساليب متحضرة والرفع من الاستثمارات في المجال التقني.

-تفتح أبواب الولوج للشغل الافتراضي مثل إنشاء البرامج الإلكترونية...إلخ.¹

-الحرية المطلقة في تقديم مختلف الآراء والتظلمات والتي تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

-تتبع سار التعاملات القائمة بين الوحدات المختلفة والمتعاملين معها وتوثيقها.

-التقليل من الموظفين الزائدين عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها للقيام بالمهام الأساسية في المنظمة.²

-التحول نحو الخدمة العامة المغلقة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية.

-التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني كبديل للصادر والوارد.³

4. مميزات الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تتسم بالعديد من الخصائص التي جعلت منها البديل للإدارة التقليدية ومن بين هذه الخصائص:

• أنها إدارة بلا أوراق: فهي تتخلى نهائيا على الشكل الورقي للوثائق وترتكز على البرمجيات والاكسترنات والأنترنت.⁴

• إدارة بلا مكان وزمان: الاستفادة من الخدمات الإدارية دون اللجوء إلى مكان المؤسسة أو التقيد بوقت معين.⁵

¹ -محمد لكحل، إيمان مسعودين، الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية-دراسة بعض النماذج التطبيقية-، "مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة"، مج03، ع01، 2021، ص82.

² -عمر حوتية، سماح عوايحية، نبيلة بن مسعود، التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، "مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية"، ع11، 2023، ص60.

³ -صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، "مجلة تاريخ العلوم"، ع08، ج01، جوان 2017، ص281.

⁴ -غالم إلهام مصطفى، مرجع سابق، ص233.

⁵ -نادية إبراهيم السيد هنيدي، مرجع سابق، ص112.

• **المرونة:** قدرتها على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري، ومواكبتها للتغيرات السريعة،¹ وتخلق المعرفة بصورة مستمرة،² وقدرتها على التعامل بفعالية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحاضر.³

• **السرية والخصوصية:** خاصة فيما يتعلق بالمعلومات المهمة، من خلال استخدام برامج حجب البيانات المهمة وعدم اتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يمتلكون كلمة المرور للنفوذ إلى المعلومات.⁴

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يؤكد العلماء والمفكرين المهتمين بعلم الإدارة والمتخصصين في تقنية المعلومات الإدارية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم في خطوات منظمة، والتي هي كالتالي:

(أ) **إعداد الدراسة الأولية:** وتتم هذه المرحلة من خلال تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة المعلوماتية، في سبيل معرفة احتياجات الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد المتطلبات المالية والبشرية.⁵

(ب) **وضع خطة التنفيذ:** وتشمل هذه المرحلة وضع خطة للسير عليها وتوثيق الهيكل التنظيمي ومسار العمل، والمهام الوظيفية والخدمات التي تقدمها المنظمة وحصر عملائها.⁶

(ج) **تحديد المصادر:** والتي تدعم الخطة بطريقة محددة وواضحة، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية، والبرمجيات المطلوبة لإعادة هندسة الأعمال، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي كل متطلبات الإدارة الإلكترونية.⁷

¹ -فتيحة فرطاس، مرجع سابق، ص316.

² -رأفت رضوان، مرجع سابق، ص03.

³ -خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008م، ص30.

⁴ -عايدة دايرة، لمياء يخلف، مرجع سابق، ص23.

⁵ -عبد الرحمن السفياي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي، "مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية"، ع33، سبتمبر 2023، ص819.

⁶ -خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، مرجع سابق، ص46.

⁷ -عبد الرحمن السفياي، مرجع سابق، ص819.

د) تحديد المسؤولية: وتتضمن هذه المرحلة تطوير البرمجيات والأعمال الإدارية وتحويلها إلى برامج وتطبيقات في الحاسب الآلي، مع مراعات اختيار لغة البرمجة التي تناسب نوع التطبيق المطلوب، ومن ثم توزيع المهام على العنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية في مقارنتها بالإدارة التقليدية عملت على ما يلي:

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
 - إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
 - إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.
 - استعمال العديد من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليها تعقيد العمل وصعوبة إنجازها.
 - اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.
 - معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل تناقص الدعم المادي لهاكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.
- إن المتأمل لجميع التعاريف السابقة يجدها بأنها تؤكد كلها على أهمية ضرورة الأخذ بالإدارة الإلكترونية ومدى حاجة الإدارة الحكومية إليها لما لها من أهمية وأبعاد تقنية من جهة ومن جهة أخرى كون الإدارة الحكومية هي الأداة والآلية التي تجسد الخطط والسياسات العامة.
- ولكون الأداء السياسي للدولة يتوقف على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية فقد كان القطاع الحكومي في حاجة ماسة للإدارة الإلكترونية، فالمشاكل التسييرية دفعت باتجاه البحث عن حلول لها، وليس هناك أنسب من تغيير نمطها من الأسلوب التقليدي البيروقراطي إلى الأسلوب الحديث المتطور المرن والسريع القائم على الشفافية.¹

¹ -مرفت أحمد فرح، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية، جامعة بور سعيد، ص180، نقلا عن:

<https://mandumah.com>

ضف إلى ذلك تردي الخدمات التي انعكست سلبا على علاقة الدولة بالمواطن يعتبر الدافع الأساسي إلى ضرورة الأخذ بالإدارة الإلكترونية التي تعتبر وسيلة فعالة للرفع من فعالية وكفاءة الجهاز الإداري.

المبحث الثاني: أسلوب وأداة إدارة الجودة الشاملة

في ظل التطورات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني أساليب إدارة حديثة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. ومن بين هذه الأساليب يبرز مفهوم الإدارة الشاملة كمنهج متكامل يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تطبيق أدوات وأساليب منهجية تركز على الجودة، والابتكار، والتحسين المستمر.

يُعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة إطارًا إداريًا يجمع بين عدة مفاهيم وأساليب إدارية، مثل إدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وإدارة المخاطر، ويهدف إلى تحقيق التكامل بين مختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. كما تعتمد الإدارة الشاملة على مبادئ رئيسية، مثل التركيز على العملاء، وتمكين الموظفين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتحقيق التحسين المستمر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة، هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات خاصة الاقتصادية. نشأت هذه الإدارة أول مرة في اليابان ام 1962، مع الابتكار الياباني الذي يسمى بدوائر الجودة، وكان الهدف منها جمع العمال في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل.¹

وقد حقق هذا الأسلوب نجاحا باهرا للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد السمة الأساسية للعمل الإداري في عصرنا الراهن، ونظرا لأهميتها البالغة تعددت تعاريف الخبراء والإداريين التي صيغت في هذا المفهوم. ولكن، قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة لابد أولا معرفة مفهوم الجودة، وإلى أي معنى يرمي إليه هذا المصطلح.

مفهوم مصطلح الجودة:

¹ - صبرينة حديدان، أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأمؤذج عن التغيير التنظيمي، "مجلة دراسات نفسية وتربوية"، ع06، جوان 2011، ص109.

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان.¹ وفي اللغة، تعرف الجودة بأنها: جاد الشيء، جودة وجوده أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء. أما في الاصطلاح، فقد تناول هذا المصطلح العديد من التعاريف، فقد عرفتها مؤسسة كوبرز وليبراند بأنها "إندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل، من أجل الوفاء بتوقعات العميل".²

ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة"، أما هيكسون فيعرفها بأنها "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء".³ في حين يعرفها كونل بأنها "المتانة والأداء المتميز"، وكروسي فيليب "هي المطابقة للمواصفات"، أما تعريف ديمنج الأب الروحي لإدارة الجودة "البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على تحسينها".⁴

وفي موضع آخر عرفها كروسي بأنها "خلو المنتج من الأخطاء"،⁵ أما دومينغ فيشير إلى أن جودة السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات باختلاف أنواعها أو طبيعة نشاطها هو مفتاح نجاحها.⁶ كما تعرفها هيئة المواصفات البريطانية بأنها "مجموعة الصفات والملامح والخواص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية".⁷

¹ -العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014/2015، ص16.

² -محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، "مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية"، مج17، ع02، نوفمبر 2011، ص02.

³ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص19-20.

⁴ -العابد هوارى، مرجع سابق، ص17.

⁵ -Crosby. A.P, **Quality is free**, M C grow, ill book, Co, INC, 1979 , p96.

⁶ -Logothétis.N, **Managing for total quality from Deming to tagouchi**, pretice hall, London, 1992, p32.

⁷ -مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط01، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص49.

أما الجودة من منظور الدين الإسلامي فيتجلى معناها في قول الله سبحانه وتعالى في سورة الكهف: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾¹

وعلى العموم، فبالرغم من تعدد التعاريف المقدمة لمصطلح الجودة فإنها ترتبط أساسا بحاجات ورغبات الزبائن أو تجاوزها، مما يعني التقليل من الأخطاء المرتبطة بتقديم الخدمة أو المنتج أو كلاهما في آن واحد.

أي أن هذا المفهوم يتجاوز تحقيق احتياجات وتوقعات العميل وإسعاده والحصول على ولائه فقط بل هو ببساطة إتقان العمل وإنجازه بالطريقة الصحيحة مما يمكن المستهلكين لتلك الخدمات أو السلع الحصول على متطلباتهم واعتزاز مقدمي الخدمة بعملهم والخدمات التي يقدمونها.

أهداف الجودة:

إن الغاية الأساسية من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيا كان نوعه سواء سلع أو خدمات، فالمؤسسات بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيدين ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية بالنسبة للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات العمومية الخدمية والجمعيات الخيرية.

ومن هذا الهدف الأساس يمكننا استنتاج أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

خفض التكاليف: فالجودة تتطلب انتهاج طريقة صحيحة لإنجاز الأعمال المتقنة من أول مرة أي التقليل من الأشياء التالفة وبالتالي تقليل التكاليف.

اختصار وقت إنجاز المهام: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمات تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي فقد جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبا على الإنجاز.

رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: وذلك من خلال التأكيد على ثقافة الجِد واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.

¹ - سورة الكهف، الآية 30.

1-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

استخدم هذا المفهوم "إدارة الجودة الشاملة" في البداية ليصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة، لكنه تطور ليشمل جوانب وأبعاد متنوعة وعديدة في تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فأهم نقطة تركز عليها هذه الإدارة هو النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المؤسسات وإجراءات العمل فيها، والتحسين المتواصل في جميع الميادين والحرص على جودة الخدمات المقدمة.¹

يعرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المؤسسة التي من خلالها يتم تلبية احتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وبأكفأ الطرق من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت كل العاملين بها بدافع مستمر للتطوير"²

وعليه فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يشير إلى ذلك النظام الشامل للقيادة والتشغيل الذي يعتمد على مشاركة جميع العاملين بهدف تحسين الجودة والأداء بشكل مستمر.³ وبالرغم من تباين الأفكار والتعاريف المقدمة من طرف الباحثين لهذا المصطلح، إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد أن يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة كونها تتمحور حول هدف واحد وهو نيل رضا العملاء، ومن بين هاته التعريفات نجد:

وهناك من قام بتعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها تلك الفلسفة والمبادئ التي تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر بهدف نيل رضا العملاء والعاملين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم.⁴

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تتطلب أساليب إدارية وجهود ابتكارية مستمرة لا تنتهي من طرف الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية، بهدف اجراء تحسينات شاملة على المدى البعيد.⁵

¹ -حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مج01، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص78

² -علي ملكي، لخضر مداح، مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المالية بالجزائر-دراسة تحليلية لآراء العاملين بمختلف الوكالات البنكية بمدينة الجلفة-، "مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية"، مج07، ع01، 2021، ص156.

³ -محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سابق، ص05.

⁴ -سناء فاروق العاجز، مرجع سابق، ص53.

⁵ -المرجع نفسه، ص54.

كروسي عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".¹ أما وليم إدوارد ديمينج فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.²

إن إدارة الجودة الشاملة حسب ديمينغ هي أسلوب إداري لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة أعضائها المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالمنفعة على المؤسسة والمجتمع.³

كما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوماً متكاملًا من خلال اعتبارها مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والخدمات والأفراد باستخدام الموارد المالية والبشرية، لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم.⁴

ومن هنا يتضح بأنه لا يوجد تعريف شامل وقاطع لإدارة الجودة الشاملة يتناولها من كافة الجوانب والأبعاد، فكل الباحثين الذين قدموا تعريفاً لمفهوم الإدارة الشاملة تناولوا جانباً من الجوانب، ولكن الجدير بالذكر أنه بالرغم من اختلاف وجهات نظرهم إلا أنهم اتفقوا على الأهداف المرجوة من تطبيق هذا المفهوم والذي يصب في النهاية إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة ومشاركة العاملين بها.

¹ - سناء فاروق العاجز، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، 2008، ص52.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص54.

³ - هاغستروم روبرت ديمينغ، إدارة الجودة الشاملة-أسس ومبادئ وتطبيقات-، ط01، تر: هند رشدي، القاهرة: كنور للنشر والتوزيع، 2009، ص18.

⁴ - بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص25.

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يعود أصل إدارة الجودة الشاملة إلى مراحل الفكر التنظيمي والتي استندت على العديد من المتغيرات التي أفرزتها البيئة التنظيمية، ويعود الفضل في نشأتها إلى إدوارد ديمغ باليابان الذي أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بعملية الإنتاج، وازداد تأثير الجودة في الخمسينيات والستينيات عندما تبنت معظم المنظمات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمغ لرقابة الجودة، بحيث أقاموا مسابقات ورصدوا الجوائز للجودة المحسنة، وزاد ارتباط الموظفين بالعمل وتحسنت جودة البضائع المنتجة بشكل جيد، وخلال عشرين عاما تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت الصناعات اليابانية رمزا للجودة الدائمة.¹

بالحديث عن مراحل الجودة وأساليبها، فهي متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقيدها، لهذا يمكن تصنيف التطور الذي مرت به إدارة الجودة الشاملة تاريخيا بالمراحل التالية:

- **مرحلة التفتيش (1930-1940):** في هذه المرحلة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية والتحليلية في الولايات المتحدة الأمريكية، والدور الرئيسي في هذا يعود لكل من ديمغ وجوران.
- **مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970):** المنافسة في هذه المرحلة كانت محدودة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما في هذه الفترة، وفي تلك الفترة ذهب ديمغ إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية أين تبنت المنظمات اليابانية أفكاره، وقد تم وضع طاقم متخصص في الجودة آنذاك.²
- **مرحلة توكيد الجودة (1970-1985):** تمت إقامة أقسام للجودة في هذه الفترة وظهور معايير الجودة.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985- يومنا هذا):** في هذه المرحلة برز الاهتمام بالجودة نظرا لأهميتها البالغة، وبرز التنافس الحاد بين مختلف المنظمات الاقتصادية.³

¹ -خالد أحمد سحيمي محمد فلمبان، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص ص 23-35.

² -فتاح عبد الحميد محمد جماع، إدارة العمالة من منظور إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ المباني-دراسة حالة ولاية الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009، ص 18

³ -حمزة فيشوش، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، "مجلة أبحاث ودراسات التنمية"، ع 01، مج 09، جوان 2022، ص 265.

المطلب الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة محلة البناء الفكري والفلسفي الذي تستمد منه إدارة المؤسسات مقومات استمرارية العمل الفعال للوصول للأهداف المرجو بلوغها خاصة في ظل التنافس الواسع الذي تشهده المؤسسات المختلفة، وعليه فإن الأسس العملية التي تعتمد عليها ثقافة الجودة الشاملة وتقوم على أساسها تتجسد في:

-**التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة:** ترتبط إدارة الجودة الشاملة بقرارات استراتيجية لا بد من القيادات العليا الالتزام بها الأمر الذي من شأنه أن يدعم وينشط حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة من خلال التأكيد على:

- ✓ دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل.
- ✓ دعم وتعزيز دور العاملين واسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة.
- ✓ وضع وبناء أسس كفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف الميادين.
- ✓ بناء رؤية شاملة واستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها¹

-**الإدارة المبنية على الحقائق:** وهو الاعتماد على الحقائق الواقعية المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمستهلكين والعاملين وغيرها من ذوي العلاقات الإنسانية.

-**المناخ التنظيمي:** فتوفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحدث لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا والتمكن من قيادة المؤسسة من خلال تهيئة العاملين في مختلف مستوياتهم نفسيا لقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فهذا الاتجاه يساعد على تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق بناء فكري وثقافي للعاملين بالمؤسسة.²

-**الوقاية بدلا من العلاج:** لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من تحديد المقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المكلف بها العاملون والتي تركز على انتهاز أسلوب الوقاية من الأخطاء.

¹ - بلحاج الزين فتحي، محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات، "مجلة دفاتر البحوث العلمية"، 2022، ص 964.

² - حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة، 2015، ص 231-233.

-تمكين العاملين من أداء واجباتهم والسعي لتنشيط القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتطويرها والعناية بها.

-التحسين والتطوير المستمر: وعليه فإن عبارة كايزن تعني التحسن المستمر أو التغيير للأفضل وهو الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

1. البنية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

- الإيمان بالتحسين المستمر.
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر خلال التنظيم.
- الاهتمام برضى العاملين في المؤسسة وتحفيزهم والوصول لدرجة الولاء من طرف المستفيدين.
- المسؤولية الفردية للجودة.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- توفير البنية التحتية الفنية للجودة.
- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة مبادئ إدارية تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ من طرف المؤسسات بفاعلية فإنها ستحقق نجاحات باهرة ومتميزة من الجودة ويمكن توضيح هذه المبادئ في النقاط التالية:

أ) التركيز على الزبون: يعتبر الركيزة الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد اجتمع العديد من الباحثين على أهمية هذه الركيزة، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن تكون كمعاملة العميل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات.² ولهذا فإن تحقيق رضا الزبون يمثل الهدف الجوهرى للمنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة،³

¹ -بلحاج الزين فتحية، محمد عبد الهادي، مرجع سابق، ص964.

² -العابد هواري، مرجع سابق، ص33.

³ -ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة إدارة، ع34، د ت ن، ص10.

وهذا من خلال تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها.¹

(ب) القيادة: حيث يقع على قيادة المؤسسة مسؤولية زبائنها وفي استمرارية المنظمة ونجاحها، مما يفرض عليها فهم حاجاتهم والعمل على تلبيتها،² وإيمان الإدارة العليا بأهميتها وفوائدها في تحقيق التحسين المستمر للخدمات والسلع،³ كما أن التزام الإدارة العليا يعتبر العنصر الحاسم في التنفيذ الناجح لبرامج إدارة الجودة الشاملة.⁴

(ج) مشاركة الموظفون: فالموظفون في جميع مستوياتهم هم ركيزة المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم من أجل أن تعم الفائدة،⁵ وتتم هذه المشاركة من خلال تقسيمهم إلى فرق تعمل على إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام، كما تكمن مهمة هذه الفرق في التحسين لذا يجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولهم استعداد للتطوير.⁶ بالإضافة إلى أن إشراك جميع الأطراف يساعد على الوصول إلى خطة أفضل وتحسين كفاءة صنع القرارات.⁷

(د) مدخل العملية: فبلوغ النتائج المرجوة يتحقق من خلال إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.⁸

(هـ) استخدام مدخل النظام للإدارة: وجود قيادة ملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة تضع كل فرد في الطريق الصحيح أي احترام النظام وتطبيق البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.⁹

¹ -علي ملكي، لخضر مداح، مرجع سابق، ص157.

² -صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص110.

³ -ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، ع17، 2017، ص121.

⁴ -علي ملكي، لخضر مداح، مرجع سابق، ص157.

⁵ -محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة- الأردن، 2005، ص23.

⁶ -ظاهر لفا عافت النويران، مرجع سابق، ص122.

⁷ -علام بوبكر، بن صغير عبد العظيم، أثر الثقافة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة-، "مجلة السياسة العالمية"، مج05، ع02، 2021، ص103.

⁸ -صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص110.

⁹ -محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة- الأردن، 2005، ص23.

و) التحسين المستمر: بمعنى اتجاهها نحو الأحسن والجيد دون النظر إلى معنى القدم والجدة، أي الابداع الإيجابي والتميز حتى في الأعمال القديمة، بالإضافة إلى اعتمادها على معايير متغيرة ومتنوعة من شأنها مواكبة تغيرات البيئة،¹ وذلك بإشراك جميع العاملين في عملية التحسين التي تقوم على أداء الأشياء البسيطة بطريقة أفضل لرفع مستويات الأداء.²

ويتركز هذا المبدأ على فرضية مفادها أن العمل هو سلسلة من الخطوات النشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ويجب الاهتمام بكل خطوة من هذه الخطوات والتقدم لها كل ماتتطلبه لتحسينها المستمر وتقليل احتمالات تغير المحصلة النهائية.³

كما يقصد بالتحسين المستمر للعمليات قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل، مراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنتظمة واستعمال الأساليب الكفيلة بتقليل دورات العمليات الكثيرة والانتقال من العمليات المتتابة إلى العمليات المتزامنة.⁴

ز) مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: يقصد بها القياس والمعلومات والتغذية العكسية لكل العاملين واتخاذ القرار واعتماد معايير القدوة المقارنة.⁵

ح) علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: وهذا من خلال تنمية إدراك الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والمزايا المترتبة عن تطبيقها على كل الأطراف.⁶

¹ -صبرينة حديدان، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي "إدارة الجودة الشاملة أمودجا"، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع12، سبتمبر 2013، ص57.

² -علاق زكريا، حدة يوسف، أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل -دراسة تحليلية-، "مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية"، مج15، ع03، نوفمبر 2020، ص10.

³ -سمر فناطل الزين، سميرة إبراهيم النيف، قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدينة الحسين الطبية، "مجلة الدراسات"، جوان 2012، ص243.

⁴ -جوزيف جوران، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: خلاصات، ع06، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، 1993.

⁵ -عيسى يوسف قداد، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية، "مجلة أبحاث اقتصادية وتجارية"، ع03، جوان 2008، ص05.

⁶ -سناء فاروق العاجز، مرجع سابق، ص60.

ط) التغذية الراجعة: وهي تعتبر عملية ضرورية تهدف إلى تعديل مسار تحقيق الأهداف من خلال الوقوف على مستوى ونتائج الأداء وتبيين مختلف الأخطاء والعمل على إصلاحها والحد من وقوعها مرة أخرى.¹

من خلال ما تقدم نجد أن نجاح أي منظمة مرتبط بتعاون عاملاتها في شكل فريق متلاحم يتحمل المسؤولية، يحقق نتائج وأهداف ممتازة أكثر منها من عمل العاملين كل فرد على حدى.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتأثر المنظمات بمختلف أنواعها في وقتنا الحالى بالتغيرات والتطورات الحديثة التي ألقت بظلالها على كافة مجالات الحياة، بحيث تواجه تحديات كثيرة تتمثل في تعدد الأهداف في ظل تزايد الحاجات الإنسانية وتنوعها، وللتصدي لمثل هذه العراقيل لابد للمنظمات أن تعمل على تغيير فلسفتها الإدارية بهدف ضمان البقاء والاستمرار، فالإدارة تعتبر الحجر الأساسي في بناء المجتمعات وتقدمها، فهي تهدف إلى الاستثمار الأحسن للوارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بديل فعال للإدارة التقليدية تحافظ على استمرارية البناء التنظيمي وتحسن الأداء، بحيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للأنشطة المختلفة في المؤسسات² وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية.³
- نيل رضا العاملين وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمؤسسة.⁴
- تحقيق إنتاجية عالية التي تؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن.⁵

¹ -علي ملكي، لخضر مداح، مرجع سابق، ص157.

² -يونس خير الله التركاوي، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، عمان: دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، 2016، ص 87-88.

³ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص43.

⁴ -صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص 109.

⁵ -عيسى يوسف ققادة، مرجع سابق، ص06.

- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتقليل الأخطاء ووقت تسليم الخدمات.
- تحسين الاتصال والتعاون بين مختلف الوحدات.
- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغيابات.¹
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في تقديم الخدمات.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.²
- تحقيق فعالية المؤسسة وذلك من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون والأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة.³
- توفير الوضوح بين العاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وتوطيد الثقة بين أفراد المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العاملين والعملاء.⁴
- منهج شامل للتغيير بعيد كل البعد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.⁵
- الرفع من حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المختلفة.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.⁶
- التقليل من الخسائر حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف على احتياجات العملاء وبالتالي تعرف ما الذي عليها أن تقدمه من المواصفات التي يريدها وجذب عملاء جدد.⁷
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

¹ -العابد هواري، مرجع سابق، ص38.

² -محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص35.

³ -صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص 110.

⁴ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص43.

⁵ -علام بوبكر، بن صغير عبد العظيم، مرجع سابق، ص103.

⁶ حمزة فيشوش، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، "مجلة أبحاث ودراسات التنمية"، مج09، ع01، جوان 2022، ص268.

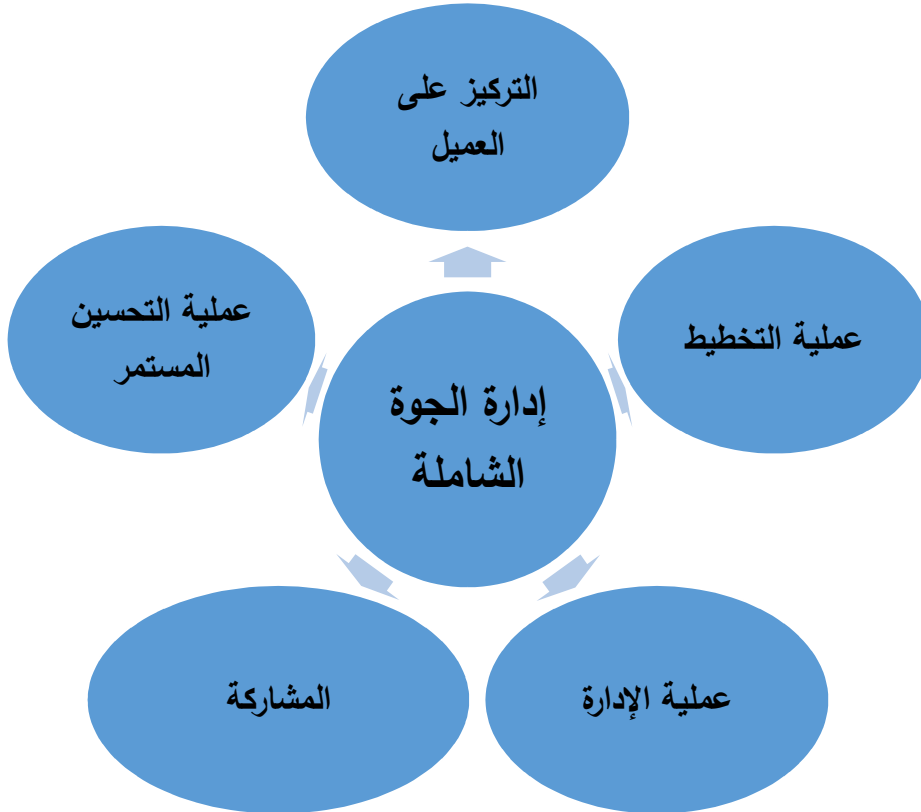
⁷ ناصر مراد، مرجع سابق، ص19.

- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.

- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.¹

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمات ولأساليب إدارة الموارد، وتقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ على التحسين المستمر على العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وفي نفس الوقت هي عبارة عن نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء ورضاهم في الحاضر والمستقبل من خلال الاعتماد على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة، والتزام إدارتها العليا بالتغيير نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة والتحسينات المستمرة في الإنتاج، والاعتماد على العملاء في تحديد وتعريف الجودة والتعامل الإنساني مع العاملين مما يحقق رضاهم وهذا ما سينعكس بالإيجاب على رضا العملاء.

الشكل رقم (03): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: حمزة فيشوش مرجع سابق، ص 268

3. مميزات إدارة الجودة الشاملة:

- الجودة: وتعني إتقان العمليات الإدارية، وتلبية حاجيات وتوقعات العميل.

¹ - حمزة فيشوش، مرجع سابق، ص 268.

- تبسط النماذج والإجراءات وتزيد من إنتاجية المؤسسات باختلاف أنواعها.¹
- الشمول: أي أنها تشمل جميع قطاعات ومستويات المنظمات ومن هنا كانت التسمية الجودة الشاملة² أي تشمل على التميز في كل من ثقافة المنظمة، القيادة، العلاقات القائمة مع الموردين وبشكل خاص جهود كل من يعمل في المنظمة من عمال ومدراء بهدف تلبية حاجات الزبائن وتحقيق توقعاتهم.³
- المشاركة: وتعني دعم مشاركة العاملين وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة "الجودة"⁴ وإدراجهم جميعا في عمليات حل المشاكل من القمة إلى القاعدة لتحسين الأداء المؤسسي.⁵
- الجماعة: دعم العمل الجماعي بدل العمل الفردي،⁶ في تحسين الأداء والإنتاجية والعمل على حل مشاكل العمل وتحسين الجودة.⁷
- الرقابة الذاتية: باعتبارها بديلا عن الرقابة الخارجية فالجودة سلوك يفرض على الإنسان لكنه ينبع منه عن قناعة تامة والتزام⁸

¹ -مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص58.

² -المرجع نفسه، ص58.

³ -ناصر مراد، مرجع سابق، ص10.

⁴ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص45

⁵ -علام بوبكر، مرجع سابق، ص105.

⁶ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص45

⁷ -ناصر مراد، مرجع سابق، ص11.

⁸ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص45.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، فهو يعد عملية معقدة تتطلب وقتا طويلا لاستكمال مراحلها، فهي منهجية علمية وعملية متطورة ترتبط بكافة أنشطة المنظمة، وتهدف إلى تهيئة أجواء الانتاج والعمل وتطوير العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات يتم عبر مراحل وهي كالتالي:

أ) الإعداد: وتتمثل هذه المرحلة في تهيئة المناخ العام والملائم لإرساء إدارة الجودة الشاملة، وهي عبارة عن مرحلة تحضيرية لتحديد مجموعة من القضايا من بينها الرؤيا الاستراتيجية ورسالة الشركة والموارد المطلوبة لتنفيذها.¹ وتتم هذه المرحلة من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك عن طريق تشخيص مشاكل المنظمة وإبراز التحديات التي تواجهها.
- تحديد متطلبات المستفيدين ورغباتهم واعتبارها الهدف الأساسي للمنظمة.²
- تشكيل مجلس الجودة يضم أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.³

ب) التخطيط: يقصد بالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة تلك العملية التي يتم فيها وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأمد،⁴ وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية والفرعية للتنفيذ، والمواد اللازمة للتطبيق وفيها يتم:

¹ - صبرينة حديدان ، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص58.

² - العابد هوارى، مرجع سابق، ص53.

³ - يحيى إلهام، بوحديد ليلي، مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات مؤسسة الاسمنت بباتنة، "مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة"، مج05، ع01، جوان 2020، ص85.

⁴ - قصير بن عودة، مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع31، ديسمبر 2017، ص359.

- تحديد الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى المقررين، المشرفين، الميزانية والسياسات وإجراءات تطبيقها.¹

- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

- تصميم واقعي لمخطط التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية.²

(ج) **التنفيذ:** وهذه المرحلة تتطلب توفر أفراد أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات. وفيها يتم تطبيق مخطط التنفيذ المنجز في المرحلة السابقة، وفيها يتم تغيير التنظيم. إلا أن المؤسسة قد تواجه بعض المشاكل في تطبيق المخطط خاصة ما يتعلق منها بمدى استيعاب العمال لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وقدرتهم على تجسيدها.³

(د) **التقييم والتصحيح:** وتعني تلك الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المحقق ومدى تطابقه مع المواصفات الأساسية لموضوع المنتج،⁴ وهي أصعب مرحلة وأكثرها تعقيدا، وهذا لتداخل العوامل الذاتية فيها، لهذا ينبغي الاعتماد على خبراء خارجيين من أجل التقييم وقياس الجودة الشاملة، وتقديم نقد موضوعي للموارد المادية والبشرية والتنظيمية للمنظمة، وهذا ما يخلق مشكلة أخرى وهي اختلاف معايير التقييم.⁵

(هـ) **تبادل الخبرات ونشرها:** يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة،⁶ والاستفادة من هذه الخبرات واستثمارها لتحقيق أهداف الجودة، والتعريف على أفضل الممارسات بالإضافة إلى تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم.⁷

4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تسعى جاهدة لتبني مبدأ إدارة الجودة الشاملة بسبب أهميتها البالغة إلا أنها تتعرض لعدة عوائق تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه العوائق نجد:

¹ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص96.

² -العابد الهواري، مرجع سابق، ص53.

³ -حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص60.

⁴ -قصير بن عودة، مختار يوب، مرجع سابق، ص359.

⁵ -العابد الهواري، مرجع سابق، ص54.

⁶ -أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، ع11، جوان 2015، ص12.

⁷ -بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص97.

- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
- تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة.¹
- البحث عن الحل السهل والسريع.
- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة ومقتنعة.
- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.²
- عجز الإدارة العليا على توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى على تفهم الأدوار الجديدة لنط قيادة الجودة الشاملة.
- جعل تطبيق الإدارة الشاملة علاجاً لجميع مشاكل المؤسسة.³
- التغير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على إدارة الجودة الشاملة.
- كبر حجم المستفيدين وتنوع متطلباته وتصادمهم في بعض الأحيان، وهذا ما يجعل عمليات الاستطلاع صعبة.⁴
- شعور العاملين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسلبهم استقلاليتهم التي يتمتعون بها بسبب ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق الأهداف المرجوة.⁵
- تصور أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
- الاهتمام بتقييم الأدوار مع إهمال القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق معدلات جودة أعلى، وعليه تتحول إلى إدارة بالأرقام وبهذا تصبح معدلات أداء العاملين قصيرة المدى.⁶
- اختلاف الأفراد في تقييم المصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح، وغالبا ما يكون التقييم مختلف في حالة ما إذا كانت المعلومات غير دقيقة.

¹ - سناء فاروق العاجز، مرجع سابق، ص 69.

² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 58.

³ - صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص 113.

⁴ - بهجت راضي، مرجع سابق، ص 116.

⁵ - عيسى يوسف قداد، مرجع سابق، ص 08.

⁶ - بهجت راضي، مرجع سابق، ص 117.

- الخوف على المصالح الشخصية، فالعديد من العمال يشعرون بتهديد مصالحهم الشخصية والمهنية وهذا ما يؤدي إلى مقاومة إدارة الجودة الشاملة.¹

مما سبق يمكننا استخلاص ما يلي:

- ✓ العميل هو من يحكم على جودة الخدمات المقدمة وذلك من خلال عملية المقارنة التي يقوم بها بين ما حصل عليه فعلا وتوقعاته.
- ✓ وجهة نظر العميل هي مرتكز جودة الخدمات، وهذا ما يجعل هذا الأمر نسبيا لاختلاف وجهات النظر من عميل لآخر.
- ✓ محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءتها.
- ✓ عدم وضع خطة تنظيمية سليمة لبرنامج التدريب على أساس لاحتياجات العمال.

¹ - صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص 61.

المبحث الثالث : أسلوب وأداة الإدارة الموجهة للعميل

تمثل أساليب وأدوات الإدارة الموجهة للعميل حجر الزاوية في تحسين العلاقة بين الشركات وعملائها. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف الأساليب المختلفة التي تستخدمها الشركات في إدارة تجارب العملاء، وكذلك الأدوات والتقنيات التي تساهم في تحقيق تلك الاستراتيجيات. تتنوع أساليب الإدارة الموجهة للعميل بين التفاعل المباشر، التحليل المتقدم للبيانات، وتخصيص العروض والخدمات لتلبية احتياجات كل عميل على حدة.

أما الأدوات، فتشمل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) التي تُستخدم لمتابعة وتخزين بيانات العملاء، إلى جانب تقنيات الذكاء الصناعي التي تساهم في تقديم حلول ذكية ودقيقة تتماشى مع توقعات العميل. كما تلعب منصات التواصل الاجتماعي دورًا مهمًا في فهم وتلبية رغبات العملاء بشكل فوري، مما يعزز القدرة على تقديم خدمات أفضل.

في هذا المبحث، سيتم تناول الأساليب التي تساهم في تحسين التفاعل مع العملاء، والبحث في الأدوات الفعالة التي تساعد الشركات في إدارة تلك العلاقات بكفاءة، مع التركيز على أهمية استخدام التكنولوجيا في تعزيز تجربة العميل بشكل مستمر.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الموجهة للعميل:

اختلفت الآراء حول مفهوم الإدارة الموجهة للعميل، نتيجة لطبيعة التخصصات المتعددة لها، فهذا المصطلح لا يزال موضوعا جديدا يحتاج إلى المزيد من الدراسات للوصول إلى التوافق، بحيث ينظر إليها على أنها فلسفة تقوم على بناء علاقات مع العملاء.¹

تعرف الإدارة الموجهة للعميل بأنها القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء على اتصال دائم مع العميل،² كما تعرف على أنها مدخل شامل يهدف إلى خلق، والمحافظة على، وتنمية العلاقات مع العملاء.³ أي نظام جذب واكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقة قوية مع العملاء.⁴

وتعرف الإدارة الموجهة للعميل بأنها عملية توفير خدمات مخصصة لكل مجموعة من العملاء وبناء علاقات جيدة من أجل الحصول على المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم وتحسين ربحيتهم.⁵

في حين يعرفها سين أنها "كافة الأنشطة المنظمة المرتبطة بتطوير العملاء والمحافظة عليهم، وتمثل الإدارة الموجهة للعميل النظرة الشمولية لقيمة العميل المعتمدة على التوجه المنظم الذي يهدف إلى بناء علاقات مربحة معه.⁶

¹ -ياسر منير أحمد الجوهري وآخرون، تقييم ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء بالتطبيق على بعض المطاعم المصرية، "مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة"، مج16، ع01، جوان 2019، ص222.

² -أمينة أبو النجا محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل دراسة تطبيقية، د د ن، د ت ن، ص08.

³ -وريدة عبد الرزاق محمد الشيعي، وظائف إدارة علاقات العملاء وأثرها على ولاء العملاء دراسة ميدانية في البنوك التجارية المصرية، مج06، ع04، 2015، ص147.

⁴ -رولاند سويغت، إدارة علاقات العملاء، "مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال"، ع225، 2002، ص01.

⁵ -حفيفة بو عبد الله، أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة-دراسة ميدانية، "مجلة الباحث الاقتصادي"، مج07، ع11، جوان 2019، ص447.

⁶ -ياسر منير أحمد الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص222.

أما رنولدس فيعرف الإدارة الموجهة للعميل بأنها " استراتيجية وعملية وتقانة تكنولوجيا تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وزيادة القيمة المقدمة للزبون من خلال حاجاته والعمل على إشباعها".¹

كما تعني الإدارة الموجهة للعميل ذلك النظام الذي يهتم بجذب واكتساب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تحليل بياناتهم ومعرفة اهتماماتهم وأهم متطلباتهم وذلك عبر عملية طويلة الأمد تهدف لتوطيد العلاقة مع العملاء المربحين فقط واستبعاد ما دون ذلك.²

وبتفصيل أكثر يرى كولتر أن الإدارة الموجهة للعميل هي "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، وهذا كله من أجل الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة".³

وعليه فإن المعنى الذي يصب فيه مصطلح الإدارة الموجهة للعميل يمكن تلخيصه في تشخيص ودراسة الزبون بالدرجة الأولى وفهم سلوكياته والتأقلم معها ومن ثم إقامة علاقات طويلة الأمد معهم، وعدم الاقتصار على التركيز على المنتجات فقط.⁴

¹ - النعاس صديقي، مصطفى يونس، إدارة العلاقة مع الزبائن كآلية لبناء ولاء الزبائن-دراسة ميدانية لمعاملتي مؤسسة موبيليس- "مجلة مجاميع المعرفة"، مج06، ع01، أبريل 2020، ص212.

² - مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكار الأعمال في المنظمات، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الإقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، ص08.

³ - حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-، "مجلة التنظيم والعمل"، مج07، ع01، 2018، ص66.

⁴ - المرجع نفسه، ص66.

المطلب الثاني: خصائص و مرتكزات تطبيق الإدارة الموجهة للعميل:

لكي تتمكن الإدارة الموجهة للعميل من تحقيق أهدافها عليها أن تقوم على مجموعة من المرتكزات وأن يتوفر فيها هيكل تنظيمي يسير بالمنظمة إلى هدفها وهو كالتالي:

أ) **العمليات:** ويقصد بها الخدمات التي تتعلق بالعملاء، ومشاركتهم فيها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وجعل المعلومات المجموعة عن العملاء قابلة للاستخدام، بالإضافة إلى إدارة الوقت والميزانية قبل الشروع في تنفيذ برنامج الإدارة الموجهة للعميل.¹ بالإضافة إلى تحديد عمليات الاتصال بين المنظمة والعملاء بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل العملاء.²

ب) **العامل البشري:** بحيث يتم اختيار موظفين ذوي مهارات عالية وتحفيزهم وتدريبهم على كيفية تطبيق استراتيجية إدارة الإدارة الموجهة للعميل في أعمالهم، إلا أن هذا الجزء هو الأصعب لأن العاملين هم من يؤدون الدور الأكبر في بناء علاقات قوية مع العملاء.³

ج) **التكنولوجيا:** وهي الامكانيات التقنية والتكنولوجية التي يتم بواسطتها جمع المعلومات عن العملاء واستخدام بياناتهم وتنظيمها وحفظها،⁴ وتمثل في البرمجيات والمعدات أو قواعد البيانات التي تمكن المؤسسات من اكتساب رضا العملاء والتفاعل معهم عبر توفير معلومات دقيقة عنهم بحيث هذه المعلومات هي التي تحدد فاعلية إدارة علاقات العملاء في تحقيق كافة أهدافها.⁵

1. أهمية الإدارة الموجهة للعميل:

إن التوجه لتطبيق الإدارة الموجهة للعميل، يعود لأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسات التي تنتهجها، وتتجلى هذه الأهمية في:

-استمرارية المؤسسات نتيجة العلاقة التفاعلية بينها وبين الزبائن والتي تدوم لفترات طويلة.

¹ -ياسر منير أحمد الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص223.

² -خالد قاشي، نواري خيرة، مرجع سابق، ص05.

³ -أمنة أبو النجا محمد، مرجع سابق، ص09.

⁴ -ياسر منير أحمد الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص223.

⁵ - شطة علي، بوحصي الجدوب، أثر إدارة علاقات الزبائن على السلوك الشرائي لعملاء شركات الاتصال الجزائرية، "مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، مج06، ع02، 2023، ص250.

-استمرار مردودية ومداخل المؤسسات نتيجة تعاملهم مع الزبائن خاصة أولئك الذين يكونون لها الوفاء الدائم.¹

-تقدم خدمات ومنتجات معدلة ومصممة خصيصا لإرضاء العملاء والإيفاء بإشباع رغباتهم.²

-الزيادة في النتائج، فالمعرفة الجيدة بالقيمة الاقتصادية للزبائن تسمح بتحقيق الموارد حسب الأولوية للزبائن المحليين أو المحتملين.

- تحسين استقبال العميل بفضل التكنولوجيا المستخدمة، فعلى العموم الزبون يحظى بأحسن استقبال وتوجيه ونصح خلال علاقته بالمؤسسة.³

- تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للزبائن وبناء علامة تجارية وبناء علاقة طويلة الأمد

-تحافظ على العملاء وتساعد في الاتصال بهم بشكل فعال بواسطة قنوات اتصالية معينة على نحو يحقق التكامل بين المنظمة والعميل.⁴

2. مميزات الإدارة الموجهة للعميل:

نجد العديد من المؤسسات تغير توجهها إلى الإدارة الموجهة للعميل، وهذا لما لها من خصائص ومميزات عديدة من بينها:

أ) الشمولية: فهي ليست مسؤولية مقدمي الخدمة الذين هم في مقدمة خط المواجهة مع العملاء وحدهم، بل تمس جميع مجالات النشاط داخل المنظمة.⁵

¹-مالك أحمد السعود، أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن، رسالة ماجستير، التسويق، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2015/2014، ص14.

² -أمنة أبو النجا محمد، مرجع سابق، ص08.

³ -شاهد إلياس، دفرور عبد النعيم، إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون، "مجلة معارف"، ع21، ديسمبر 2016، ص136.

⁴ -خالد قاشي، نوري خيرة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة02، ص05.

⁵ -وريدة عبد الرزاق محمد الشبيخي، مرجع سابق، ص147.

(ب) المحافظة على العلاقات مع العملاء: أي تسعى للمحافظة على العملاء بدل الاهتمام بالوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة.¹

(ج) السير وفق منهجية: فهي تعتمد على استراتيجية وخطة واضحة للتعامل مع العملاء، سواء بالنسبة للإنتاجية أو الجدولة... الخ، وكل هذه الاستراتيجيات المفترض منها أن تدعم علاقة المنظمة مع عملائها.²

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الموجهة للعميل

لكي تنفذ الإدارة الموجهة للعميل بنجاحات، لا بد من توجيه عملها وتركيزه كلياً نحو العميل، كما يتطلب كذلك تغيير جذري وشامل في طريقة تفكير المنظمة وتخطيطها، وعلى العموم فإن المفاهيم الموجهة لخدمة العملاء تنمو في بيئة عمل تتضمن المراحل التالية:

تحديد الزبائن وفهمهم: فالمعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية للإدارة الموجهة للعميل، يتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العملاء ومن بين هذه المعلومات ما يتعلق بالبيانات الشخصية والديمغرافية وبيانات الاتصال، بيانات الدخل والاستهلاك... الخ.³

(أ) إنشاء مستودع بيانات الزبائن: من أجل الوصول لبيانات العملاء بصورة سهلة وسريعة يتم إنشاء مستودع لبياناتهم،⁴ أي استخدامها كمرجع مهم في المحادثات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد، وتتمثل أهمية مستودع بيانات الزبائن في تأسيس حوار شخصي مع العميل وهذا بدوره يزيد من ولائه للمؤسسة، كما تساعد المؤسسات على تقييم المعلومات الخاصة بزبائنهم وتمكينها من تحقيق التفاعل والحوار المفتوح أي علاقات شخصية مع الزبون.⁵

(ب) التمييز بين الزبائن والتركيز على أهمهم: بعد تحديد العملاء يتم التمييز بينه حسب قيمتهم للمنظمة ومن ثم التركيز على الأهم منهم وأكثرهم قيمة، فمن المهم معرفة زبائن المنظمة قبل الاحتفاظ بهم.⁶ وتقوم هذه

¹ -حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، مرجع سابق، ص 68.

² -وريدة أبو النجا محمد الشيعي، مرجع سابق، ص 148.

³ -حسان المتني، إدارة علاقات الزبائن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة دمشق-كلية الإقتصاد، 2009، ص 06.

⁴ -مالك أحمد السعود، مرجع سابق، ص 16-17.

⁵ -خالد قاشي، نواري خيرة، مرجع سابق، ص 06.

⁶ -مالك أحمد السعود، مرجع سابق، ص 16-17.

الخطوة بدراسة الزبائن المتوقعين لغرض تصنيفهم أي تقسيمهم إلى زبائن متوقعين مؤهلين وآخرين غير مؤهلين ويقصد بغير المؤهلين أولئك الذين تستبعدهم المنظمة كونهم غير مربحين بالنسبة لها.¹

ج) التفاعل مع الزبائن: ويكون من خلال الحوار معهم لمعرفة احتياجاتهم واهتماماتهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة.

د) مواءمة بعض النواحي في سلوك المنظمة تجاه الزبائن: أي جعل عروض المؤسسة وخدماتها ملائمة لحاجات العملاء ورغباتهم.²

هـ) وضع معايير التقييم: إن نجاح الإدارة الموجهة للعميل ل انتجح إذا لم تتخذ منذ البداية جملة من المعايير لتحديد مدى نجاعتها، وهذه المعايير تتضمن درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، معدل احتفاظ المؤسسة بعملائها... الخ،³ بالإضافة إلى حساب ربحية كل عميل بناء على فترة تعامله مع المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم حساب تكاليف خدمة هذا الزبون.⁴

مما سبق نجد بأن الإدارة العصرية هي تلك الإدارة التي تهدف لإرضاء المستفيدين من خدماتها، وتكون في متناول مواطنيها. بحيث يتطلب هذا الهدف الأخذ بعين الاعتبار كيفية ترقية هذه الخدمات المقدمة وإيجاد أساليب ناجعة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية القديمة، ومن أهم هذه الأساليب تبني نظام الإدارة الإلكترونية، والإدارة الموجهة للعميل، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة. وإن الهدف الأساسي لترقية الإدارة العمومية هو تقريبها من المواطن، والقيام بالأعمال الإدارية وإنجازها بأقل الجهود والتكاليف، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية في العالم وتسخيرها لخدمة الصالح العام.

¹ -خالد قاشي، نواري خيرة، مرجع سابق، ص60.

² -حسان المتني، مرجع سابق، ص10.

³ -مالك أحمد السعود، مرجع سابق، ص18.

⁴ -خيرة نواري، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل اتجاهاته-دراسة حالة مؤسسة موبيليس، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مج33، ع02، ص176.

خلاصة واستنتاجات:

في الختام نستخلص أن رهان ترقية الخدمة العمومية للإدارة العامة، ينطلق أساسا من تغييرات جذرية في الإيديولوجيات الإدارية، والتخلص من الأساليب التقليدية القديمة من خلال الاعتماد على أنواع أخرى من الإدارات، من أهمها الإدارة الإلكترونية، الإدارة الموجهة للعميل، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.

وتهدف هذه الأساليب الإدارية الجديدة إلى تخفيف الإجراءات الإدارية وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة بأقل جهد وفي وقت قياسي، وكذلك تعميم الشفافية والديمقراطية والقضاء على الممارسات البيروقراطية الذي أصبحت داء تعاني منه كل الإدارات بمختلف أنواعها.

وخلاصة القول، أن نجاح هذه الاستراتيجيات يرتبط أساسا بكفاءة موظفي الإدارة، إذ لا بد من تسليط الضوء على هذا الموضوع والعناية به من طرف صناع القرار ورأسمي السياسات العامة، كونهم هم المحتكمين بجمهور المواطنين بشكل مباشر.

الفصل الثالث:

الإدارة المحلية وترقية الخدمة العمومية في الجزائر

تمهيد:

تُعد الإدارة المحلية أحد الركائز الأساسية في تنظيم شؤون الدولة الحديثة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تقديم الخدمات العمومية وضمان التنمية المستدامة على المستوى المحلي. وفي الجزائر، شهدت الإدارة المحلية تطورات متلاحقة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية استجابةً لمتطلبات المواطنين المتزايدة، وذلك من خلال تبني آليات وإجراءات عصرية تعزز من كفاءة الأداء الإداري.

في هذا السياق، أصبح من الضروري البحث في آليات ترقية الخدمة العمومية، بدءًا بعصرنة الإدارة من خلال الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة، مرورًا بتحسين أساليب الاستقبال والتكفل بانشغالات المواطنين، وانتهاءً بتطوير التقسيمات الإدارية لضمان توزيع أكثر عدالة وفعالية للموارد والخدمات. غير أن هذه الإصلاحات تواجه تحديات عدة، من بينها الإطار التشريعي، الهيكلة الإدارية، وعلاقة الإدارة بالمواطن، مما يؤثر على نجاح هذه المبادرات.

إضافةً إلى ذلك، تُعد البيروقراطية أحد العوامل التي تؤثر سلبًا على عملية ترقية الخدمة العمومية، إذ تؤدي الممارسات البيروقراطية إلى تعقيد الإجراءات وتأخير تقديم الخدمات، مما يخلق حالة من عدم الرضا لدى المواطنين. وعليه، فإن دراسة هذه الظاهرة وتحليل انعكاساتها على الإدارة المحلية في الجزائر تكتسي أهمية كبيرة في سبيل اقتراح حلول إصلاحية تعزز من كفاءة وفعالية الإدارة العمومية.

المبحث الأول: آليات وإجراءات ترقية الخدمة العمومية بالجزائر

ترقية الخدمة العمومية هي عملية تهدف إلى تحسين جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها الهيئات والمؤسسات الحكومية للمواطنين. يشمل هذا المبحث دراسة الآليات والإجراءات التي تساهم في تطوير تلك الخدمات، من خلال تعزيز فعالية الأداء الحكومي، وتبسيط الإجراءات، وتطبيق أفضل الممارسات التي تلبي احتياجات المواطنين بشكل أسرع وأدق.

في ظل التحديات التي تواجه القطاع العام، أصبح من الضروري تبني آليات حديثة تركز على التحسين المستمر وتوظيف الابتكارات التكنولوجية لتطوير وتوسيع نطاق الخدمات العمومية. تشمل هذه الآليات تحسين بنية التحتية الرقمية، تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التفاعل المباشر مع المستفيدين من خلال قنوات التواصل المتنوعة.

كما أن الإجراءات الفعالة لترقية الخدمة العمومية تتطلب مشاركة جميع الأطراف المعنية، بدءاً من المسؤولين الحكوميين إلى المواطنين، لضمان تقديم خدمات تواكب التطور وتعكس التطلعات المجتمعية. يهدف هذا المبحث إلى استعراض أفضل الآليات والإجراءات التي يمكن من خلالها تحسين جودة الخدمات الحكومية، مع التركيز على التطبيقات العملية والسياسات التي تساهم في خلق بيئة خدمية متميزة.

المطلب الأول: عصرنة الإدارة

أولاً: تشخيص نقائص المرفق العام

لقد أشارت وزارة الداخلية بصريح العبارة وبدون لبس ولا تحفظ إلى العادات السلبية التي تسود نشاط المرافق العمومية الإدارية، وخلصت إلى مجموعة من النقاط أهمها أن بعض المسؤولين المحليين لا يقومون باستقبال المواطنين، أو في حالات مغايرة يقوم هؤلاء بتكليف بعض الرؤوسين لاستقبال المواطنين والذين غالباً ما يفتقدون للمؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالاستقبال ومعالجة طلبات المرتفقين والتكفل الصحيح بانشغالهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى أكد التقرير على عدم توفر الظروف المناسبة للاستقبال وأكثر من ذلك يسجل أن بعض المسؤولين يميلون إلى تخصيص ردود سلبية الأمر الذي لا يساهم بتاتا في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن¹.

وفي تعليمة أخرى للمديرية الفرعية للحالة المدنية والهوية بوزارة الداخلية أكدت من خلالها ما ورد في المنشور السابق، ومن أهم الملاحظات التي تم تسجيلها من طرف فوج العمل المشكل على مستوى الإدارات

¹ - أنظر الفقرة الثانية من المنشور المؤرخ في 2012/11/14، الصادر عن وزارة الداخلية، ص02.

الإقليمية أن القاعات المخصصة لإبرام عقود الزواج غير مهيئة على مستوى بعض البلديات، بالإضافة إلى تسجيل عدم إمضاء بعض عقود الحالة المدنية في وقتها من طرف بعض ضباط الحالة المدنية، وفي حالات أخرى يتم إبرام عقود الزواج من طرف أشخاص غير مؤهلين قانوناً.¹

أما في قطاع الصحة فقد أشار المجلس الوطني لإصلاح الخدمة العمومية إلى النقائص التي يعاني منها هذا القطاع والاختلالات التي تشوبه، وأهم ما توصل إليه هو ضعف الخارطة الصحية لتحسين سير المؤسسات الصحية، وضعف التدابير الخاصة بتسوية مشكل ندرة الأدوية وتوزيعها خاصة في المدن الداخلية²، بالإضافة إلى العديد من الاختلالات التي تواجه حسن سير المرفق العمومي من أهمها البطء في معالجة طلبات المواطنين ما يساعد على تفشي بعض التصرفات السلبية غير المطابقة للقانون مما يدفع في غالب الأحيان بالمواطنين إلى اعتماد أسلوب الوساطة والرشوة.³

إن نقائص المرافق العمومية كثيرة ومتعددة لا يمكن حصرها وخطورتها لا تقتصر فقط على المساس بهيئة الدولة ووجودها ككيان مستقل وإنما تؤدي إلى اضمحلالها.

ثانيا: مفهوم مصطلح العصرية

يقصد بعملية العصرية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات لمجارات التطورات الحاصلة في العالم بهدف كسب رضا وثقة الموظف والمواطن.⁴ أي أن الدولة تعمل على إيجاد إدارات قادرة على الإبداع وذلك من خلال تحسين جودة تسييرها وتحمل الموظفين مسؤولياتهم الكاملة وبناء علاقات جيدة مع المرتفقين، تسمح له بالمشاركة في القرارات وتحترم كرامتهم.⁵

¹ -الجزائر، المديرية الفرعية للحالة المدنية والهوية بوزارة الداخلية، التعليم رقم 196 ، المؤرخ في 2014/02/03، المتعلق بتأخر إمضاء سجلات الحالة المدنية.

² - دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص15.

³ - بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق، 2014/2015، ص29.

⁴ - سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص34.

⁵ - علواني نورة، أثر عصرية الإدارة العمومية بتطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، "مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة"، مج 07، ع 01، 2023، ص99.

وهي سياسة مطابقة لتجديد الخدمة العمومية المطبقة في الدول الغربية، أي أن عصنة الإدارة العمومية تهدف إلى مجارات التطورات الحاصلة على الصعيدين الخارجي والداخلي لبلوغ جودة الخدمة، وقد مست هذه الصحوة جميع القطاعات،¹ أما جهود الدولة الجزائرية في عصنة الجهاز الإداري فتتمحور حول:

1. تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية :

تماشيا مع التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم والتي أحدثت ثورة فكرية وممارساتية، اعتمدت الجزائر على جملة من الإجراءات والآليات لتكريس الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومن أهمها الإدارة الإلكترونية والتي تهدف الجزائر من خلالها إلى:

❖ الشفافية والوضوح الإداري : بحيث يتمكن كل متعامل في نظام الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور المتعلقة بمعاملاته والمرحلة التي قطعتها².

❖ التأكيد على مبدأ المساواة : وذلك من خلال تقديم الخدمات آليا أو إلكترونيا، وهذا دون تمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل مواطن يتعامل مع الحاسب الآلي يتحصل على الخدمة³.

❖ تعزيز فعالية نشاطات الإدارة المحلية والمركزية.

❖ منح خدمات أكثر سرعة، دقة وفعالية.

❖ إمكانية الإطلاع والمشاركة في الصفقات العمومية⁴.

❖ حماية المجتمع من الجريمة المنظمة، خاصة العابرة للحدود والتي تعتمد على تزوير وثائق الهوية والسفر⁵.

❖ التقليل من التعقيدات الإدارية عن طريق مكافحة مظاهر البيروقراطية.

❖ تقليص معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها ببعضها البعض.

¹ -فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص313.

² -سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص38.

³ - فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص316.

⁴ -سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص38.

⁵ -الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، "مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، مج08، ع01، 2019، ص294.

-إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية من أجل تحسين أدائها الإداري للرفع من كفاءتها الإنتاجية وخلق جيل جديد قادر على التعامل مع التقنيات المتطورة¹.

-عصرنة وثائق السفر والهوية.

- تحقيق السياسة الوطنية الحوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن².

وفي إطار عصرنة الإدارة العمومية وتقريبها للمواطن، عملت السلطات الحكومية في مراحل التطبيق الأولى للإدارة الإلكترونية في الجزائر على تقديم المعلومات للمواطنين من خلال نشرها في المواقع الحكومية ومن ثم القيام بخطوات هامة في مجال عصرنة الإدارة العمومية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة،³ من أهمها حضور الاجتماعات دون الحضور الجسدي، فيكفي الدخول إلى الموقع الإلكتروني لتنشيط المشاركة والتفاعل،⁴ كما تم إطلاق بطاقة التعريف البيومترية بدل بطاقة التعريف التقليدية، وكذا رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وتمكين المواطنين من استخراجها من أي بلدية في الوطن... الخ⁵

بالإضافة إلى عدة مشاريع أخرى من بينها تصميم بوابة المواطن، وقد أطلق هذا المشروع من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طريق شبكة الأنترنت عام 2011 والذي يهدف إلى توضيح الإجراءات الإدارية للمواطنين مع توفير عدد كبير من المعلومات فيما يخص هذه الإدارات⁶. وإعداد استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 ويحتوي هذا المخطط على العديد من الأهداف التي يجب بلوغها من أهمها تطوير الآليات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من شبكات الإعلام والاتصال، تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات الإدارية... الخ⁷.

¹ -بن عثمان فوزية، مرجع سابق، ص 536.

² -عزوز سعيدة، نسيمه مقل، مرجع سابق، ص 150.

³ -عزوز سعيدة، نسيمه مقل، مرجع سابق، ص 151.

⁴ -بن عثمان فوزية، عصرنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان... قراءة في المفاهيم وآليات التنفيذ، "مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية"، مج 05، ع 02، 2020، ص 543.

⁵ -عزوز سعيدة، نسيمه مقل، مرجع سابق، ص 151.

⁶ -راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 175.

⁷ -ايت شعلال نبيل، مرجع سابق، ص 1658.

2. ترشيد الإدارة العمومية:

في إطار عصرنة الإدارة العمومية، نالت نصيبها من برنامج ترشيد الإدارة العمومية، بهدف التكفل الجيد بانشغالات المواطنين وضمان أكبر قدر من الاستقرار الاجتماعي، وهذا ما يقتضي السهر على تقديم خدمات عمومية ذات نوعية جيدة، وكذا صون كرامة المواطن واحترامه لتعزيز الحوار بينه وبين الإدارة العمومية،¹ وذلك من خلال:

- ✓ عصرنة مناهج العمل واستعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية في كل المؤسسات الإدارية.
- ✓ تسريع آجال المشاريع وتخفيف إجراءات إنجازها.
- ✓ تعزيز الشفافية في المرافق العمومية.²
- ✓ تشجيع التكوين المتخصص وذلك من خلال إعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز التكوين على تعليم وتكوين الإطارات السامية، مع فتح مسابقا لالتحاق خريجي الجامعة والمعاهد في تخصصات محددة ورد الاعتبار للتكوين المهني.³
- ✓ الاستعانة بأولي الخبرات للتحكم في تكاليف الإدارة العمومية وتقليصها.
- ✓ التكامل بين المصالح المكلفة بمحاربة الغش بجميع أشكاله.
- ✓ تدعيم التناسق بين الإدارات المركزية المختلفة وإعادة توزيع المهام عليها لإنعاشها إقتصاديا واجتماعيا.⁴

¹ - باحماوي عبد الله، مرجع سابق، ص 324.

² - أيت شعلال نبيل، متطلبات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر الواقع والمأمول، "مجلة العلوم القانونية والاجتماعية"، مج 08، ع 01، مارس 2023، ص 1654.

³ - فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 314.

⁴ - أيت شعلال نبيل، مرجع سابق، ص 1654.

3. تنظيم المهام بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية :

اهتمت الدولة الجزائرية بتحديث وتوجيه الإدارة العمومية نحو المهام الاستراتيجية، وهذا عن طريق هيكلتها وإعادة تنظيمها لتتقل بذلك مهامها التقليدية الروتينية نحو التنبؤ والرقابة والتقييم، بهدف ضمان استمرارية الخدمات العمومية¹.

أما فيما يخص الإدارة المحلية، فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة رد الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية)، بالإضافة إلى إدراج تصنيف إداري جديد قائم على أساس المناطق بهدف تعزيز الديمقراطية المحلية². كما قلصت الرقابة المركزية المفروضة على أشخاص وأعمال المجالس المحلية، ودعمت استقلالها، إضافة إلى الزيادة من الاختصاصات التي تتميز بها الإدارة المحلية لتشمل بذلك كافة شؤون المواطنين المحليين³.

4. تثمين الموارد البشرية:

إن توجهات الدولة في مجال مواجهة التحديات التي يفرضها العصر والتطورات الحاصلة في المجالات المختلفة يتطلب عصرنة الإدارة العمومية وهو ما يتطلب الاعتناء بالموارد البشري ذلك أن العصرنة المطلوبة والارتقاء بالخدمة العمومية يتطلب الانطلاق من أسس علمية لضمان فعالية واستمرار النشاطات التي تتكفل بها الإدارة الجزائرية لمسايرة التطورات الحاصلة في المجالات المختلفة.

اهتمت الدولة الجزائرية بترقية ظروف الوظيفة العمومية باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد،⁴ فقامت بوضع شروط للتوظيف وقواعد خاصة بنهاية الخدمة، إضافة إلى شروط التعيين، الترقية، التكوين... إلخ،⁵

بالإضافة إلى العديد من الإجراءات والأعمال المتناسقة التي تتمحور كلها على تحسين المؤهلات واجبارية التكوين واحترام قواعد المهنة وكذا تقييم النتائج المحققة في إطار ممارسة المهام المعقدة والمتشعبة للإدارة في آن واحد ومن أهمها:

¹ -باحاوي عبد الله، مرجع سابق، ص 325.

² -فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص314.

³ -رشيد جلود، إصلاح الإدارة المحلية بين الدوافع والتحديات، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، دت، ص31.

⁴ -أيت شعلال، مرجع سابق، ص 1655.

⁵ -فتيحة فرطاس، مرجع سابق، ص314.

-البرامج القطاعية الوزارية (برنامج وزارة الداخلية): في إطار توجهات الدولة وبهدف مرافقة سياساتها الإصلاحية في هذا المجال وبغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفوها في المجالات المختلفة تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية استراتيجية تكوين للفترة الممتدة ما بين 2015-2019 وتمحور هذه الاستراتيجية حول النقاط التالية:¹

-اعتماد التكوين القاعدي والتحضيرى: الذي يتم من خلاله اكساب الموظفين ثقافة الدولة وثقافة المرافق العمومية بالإضافة إلى مدتهم بالمعارف والخبرات التي تمكنهم من التأقلم مع محيطهم المهني.

-تكوين الإطارات: هذا التكوين يخص فئة الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا ويلعب هؤلاء دورا هاما في تنفيذ برامج الحكومة ويعملون على إنجاح الإصلاحات المنتهجة من طرف الدولة بحيث يقع على عاتقهم مهمة تنفيذ السياسات العامة للدولة المتعلقة بتحسين وترقية الخدمات العمومية خاصة في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الاقتصادي لبعث التنمية المحلية.

-الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني): للاستفادة من نتائج خبرات وبحوث هاته القطاعات والتي من شأنها أن تعزز معارف الموظفين وعلى هذا الأساس تم التوقيع على العديد من الاتفاقيات:

- ✓ عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية.
- ✓ عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر².
- ✓ عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات³.
- ✓ عقد شراكة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (جامعتي الجزائر 01 و 03 وجامعة البليدة 02 وجامعة التكوين المتواصل).
- ✓ الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته.
- ✓ بالإضافة إلى مؤسسات أخرى تابعة لقطاعات أخرى وهي المعهد العالي للتسيير والتخطيط ومعهد الاقتصاد الجمركي والجبائي ومركز تطور الطاقات المتجددة⁴.

¹ -وزارة الداخلية، أنظر الموقع : <https://www.interieur.gov.dz>

² -عبد الله باحماوي، مرجع سابق، ص326.

³ -أيت شعلال، مرجع سابق، ص1655.

⁴ -عبد الحكيم مرابط، الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح، "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، ع03، مج12، جويلية 2023، ص11.

المطلب الثاني: حسن استقبال والتكفل بانشغالات المواطنين

إن حسن استقبال المواطن والتكفل بانشغالاته تعد من المراحل الأولى لتقديم خدمات عمومية حسنة تنال رضا المواطنين وتستجيب لتطلعاتهم الآنية والمستقبلية في الحصول على خدمات أفضل، والذي قد أصبح يمثل حجر الأساس داخل كل إدارة تهتم بقضايا المواطنين وبتابعاتهم اليومية.

ولهذا عمدت الجزائر القيام بجملة من الإجراءات لتحسين استقبال المواطنين أولها تحسين ظروف الاستقبال وهذا ما نجده واضحا في التعليمات الوزارية رقم 82 المؤرخة في 12 نوفمبر 2013 والتي تمحورت حول النقاط التالية:

- ✓ تهيئة وتجهيز قاعات الاستقبال بصفة لائقة.
- ✓ احترام برنامج المقابلات من قبل المسؤولين المعنيين¹.
- ✓ تخصيص قاعة انتظار محترمة.
- ✓ إلزام موظفي البلدية باحترام المواطنين وبالتعامل الحسن معهم.
- ✓ تخصيص عون مكلف بالاستقبال والتوجيه².
- ✓ وضع نظام للتذكرة يسمح باحترام ترتيب مرور المواطنين وتفادي مختلف التجاوزات التي تحصل.
- ✓ حمل الشارة في البذلة من طرف أعوان الشبايك والأعوان المكلفين باستقبال المواطنين لتسهيل التعرف عليهم³.

هذا بالنسبة للاستقبال الشخصي أما بالنسبة للاستقبال الرقمي فقد عملت الدولة الجزائرية على:

- ✓ تخصيص مواقع رسمية على شبكة الأنترنت.
- ✓ تسهيل الحصول على بطاقة التعريف البيومترية عن طريق الموقع الإلكتروني بمجرد توفره على جواز سفر بيومتري.

¹ - بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق، 2014/2015، ص120.

² -عمار بريق، حنان بن زغي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، "مجلة أفاق للعلوم"، ع08، ج01، جوان 2017، ص332.

³ - بن يوسف، مرجع سابق، ص119-120.

✓ توفير خدمة الحصول على وثائق الحالة المدنية من أي بلدية في التراب الوطني، هذا ما يعني المواطن عناء التنقل¹.

بالإضافة إلى كل هذا فقد ألزمت الإدارات العمومية بضرورة الرد على شكاوي المواطنين بشأن نوعية الخدمة والتحقق منها من خلال إعادة النظر في المستوى التكويني والمهني للموظفين ومكافحة الفساد في الإدارة². كما تم تكريس يوم الثلاثاء يوم مشترك أسبوعيا لجميع المصالح الإدارية من أجل مقابلة المواطنين من طرف المسؤولين شخصا للإصغاء لمتطلباتهم³.

كما ألزمت الموظفين تأدية واجباتهم وفق ما يملية عليهم التشريع والتنظيم المعمول به، وفي حالة الإخلال بهذه الواجبات يعرض الموظف لمسائلة قانونية، كما يمنع منعاً باتاً حصوله على هدايا أو امتيازات مقابل القيام بخدمة موكلة إليه بقوة القانون⁴.

وعليه، فإن مصلحة الاستقبال والتوجيه تمثل الاتصال الأولي بين الإدارة والمواطن والواجهة الحقيقية للإدارة العامة في الجزائر لما لها من أهمية في تثبيت الصورة والسمعة المراد تقديمها للمواطن.

المطلب الثالث: التقسيمات الإدارية

مفهوم التقسيم الإداري:

التقسيم الإداري هو عملية تنظيمية للمجال، الهدف منها تسيير المدن والتجمعات السكانية وكذا تقريب الإدارة من المواطن، فهو عبارة عن مخطط تم تجسيده على أرض الواقع لتحقيق ما يعرف بالتنمية المستدامة، فهو لا يتمثل فقط في تعديل الحدود الجغرافية، وإنما في الحقيقة هو يهدف إلى تجسيد سياسة تنموية صارمة، فهو القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني ويبحث عن التوازن الجهوي المتناسق والمتكامل، ومنه وضع سياسة للتهيئة العمرانية، وبدونها سيكون مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية محدود المدى⁵.

¹ -عمار بريق، حنان بن زغي، مرجع سابق، ص333.

² -فوزية بن عثمان، مرجع سابق، ص544.

³ -بن يوسف، مرجع سابق، ص121.

⁴ -صدوق المهدي، خيرة شرطي، ضمانات ترقية الخدمة العمومية لتحسين علاقة البلدية بالمواطن، "مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية"، مج03، ع02، ديسمبر 2019، ص119-120.

⁵ -Marc cote, l'Algérie ou l'Espace retourné, flamarion, Paris1988, p317.

يعتبر التقسيم الإداري السبيل الأنسب للتعامل مع امتداد الحيز الجغرافي الشاسع للجزائر، والذي تم من خلاله تقطيع إقليمها إلى عدد كبير من الوحدات المحلية تنشئ كل واحدة منها إدارة محلية تعمل في إطار اللامركزية تحت إشراف جزئي للإدارة المركزية¹.

لم يأت المشرع الجزائري على تعريف قانوني واضح المعالم للتقسيم الإداري غير أن الهدف منه في المادتين 1 و2 من القانون 84-09، قدم تفسيراً مكملًا للتقسيم الإداري حيث من بين الأهداف المرجوة من المادة الأولى: "يستهدف القانون التقسيم الإقليمي تحديد الإطار الإقليمي الجديد للبلديات والولايات، وطبقاً للامركزية ولا تركز كل ولاية وكل بلدية، ثم ملائمة القاعدة القانونية مع أهداف تنمية البلاد وترقية السكان الذين يعيشون فيه"².
في حين المادة الثانية من نفس القانون نص على "إنشاء ولايات جديدة منبثقة عن دمج جزئين أو عدة أجزاء من ولايات، أو عن تقسيم ولاية واحدة، إعادة تهيئة بعض الحدود الإقليمية للولايات، إنشاء بلديات جديدة منبثقة عن دمج جزئين أو عدة أجزاء من البلديات أو عن تقسيم بلدية واحدة"³.
وعليه فإن هذا القانون قد نص على تحديد الإطار الإقليمي للولايات والبلديات طبقاً لمبادئ اللامركزية، وملائمة هذه القواعد الإقليمية مع أهداف التنمية وترقية واقع السكان القاطنين بها⁴.

ولكن الجدير بالذكر أن ما ورد في مقدمة المشروع التمهيدي لمناقشة قانون التقسيم الإداري للبلاد أن هذا الأخير له بعد أساسي في التنظيم المحلي بغية تطوير البلدان ورفيها، وليس نمطاً لتوضيح الحدود والتحديد الجغرافي فقط، بل ضرورة قانونية تنظيمية وإدارية لتفعيل وتجسيد السياسة التنموية للدولة في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... إلخ⁵.

¹ - أحمد غاوي، التقسيم الإداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر، "مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية"، ع12، جانفي 2018، ص619.

² - المادة الأولى من القانون رقم 84-09، المؤرخ في 04/02/1984، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية الجزائرية، ع06، 1984.

³ - المادة الثانية من نفس القانون.

⁴ - عبد القادر خريش، بوعشة نور الدين، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مج02، ع24، دت، ص296.

⁵ - مقدمة التقرير التمهيدي حول مشروع المتضمن التقسيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية للمناقشات المجلس الشعبي الوطني، ع41، المؤرخة في 19 جانفي 1984، ص3، 04.

وعليه نستخلص أن التقسيم الإداري يشير إلى تلك التقسيمات الإدارية التي لها درجة من الترابط فيما بينها، والتي تخضع لمعايير متعددة، وهو أداة فعالة لترقية البلاد وتنميتها من خلال تنويع الاقتصاد الوطني وخلق التوازن الجهوي المتناسق، وهو مكون لسياسة التهيئة العمرانية التي تبعتها الدولة.

التطور التنظيمي للهيئات المحلية في الجزائر:

لقد مر نظام الإدارة المحلية في الجزائر وبما في ذلك الإدارة الإقليمية "البلدية والولاية" بالعديد من المراحل التي أدت إلى بلورتها مروراً بالعديد من التشريعات والتعديلات وكذا الإصلاحات التي كانت تهدف في كل مرة إلى الخروج بهيئات محلية تليق بالوضع السائد في الدولة الجزائرية، وكل هذا بغرض تحسين الأوضاع الإدارية والاجتماعية للمواطنين الجزائريين من خلال الانتقال إلى مرحلة قانونية نوعية كمقاربة للولوج في عالم الإصلاحات المستمرة باستمرار تطور المجتمع، وعليه فإن تناول نشأة الإدارة المحلية في الجزائر سيكون ابتداءً من تاريخ استقلالها مع الإشارة إلى التقسيم الإداري خلال الفترة العثمانية ومرحلة ما قبل الاستقلال لأن الاستقلال السياسي هو بمثابة تجسيد لمعالم الدولة الجزائرية والذي يعبر عن يقين مسؤولي الدولة الجزائرية بضرورة إعادة بناء الدولة المستقلة والتخلص من الموروث الفرنسي والذي لا يكون إلا بطرح جملة من الإصلاحات على جميع المستويات.

التقسيم الإقليمي في الفترة العثمانية:

قبل سقوط الجزائر في قبضة الفرنسيين عام 1830، كانت إيالة عثمانية لمدة ثلاثة قرون من القرن 16م إلى غاية القرن 19م، بحيث كان التواجد العثماني في الجزائر متمركزاً في المناطق الاستراتيجية للوطن ولم يشمل كافة أقاليمها، فاقصر على مناطق محددة ذات الارتفاعات العالية والسواحل بهدف المراقبة، وهذا الأمر لم يسمح بتغيير البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري بل حاول الأتراك التكيف معها بشكل سمح لهم بالسيطرة عليها.¹

قسمت الجزائر خلال هذه المرحلة إلى ثلاث مقاطعات للتنظيم الإداري في الفترة العثمانية كان تنظيم وظيفي يتمثل في جمع الضرائب متبعين في ذلك التقسيم الطبيعي للجزائر الشمالية حيث تم مراعاة في كل مقاطعة إدارية تواجد مختلف التكوينات الجغرافية من الساحل، الهضاب العليا والصحراء.² وهي:

¹ -لعشبي طاهر، الكرمة جمال، التنظيم القطري وأثره على البنية المحلية في المجال، مجلة **courrier du savoir**،

ع10، جامعة محمد خيضر، 2010، ص104.

² -عزباوي سهام، دور الشبكات الحضرية، الطرق في تنظيم مجال ولاية أم البواقي، رسالة الماجستير في التهيئة الإقليمية، معهد علوم الأرض، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص65.

بايلك الشرق: عاصمته قسنطينة يقع في الجهة الشرقية للبلاد، وتحدد المقاطعة الشرقية للبلاد انطلاقاً من البحر تبدأ الحدود وتماشياً مع واد سيباو الذي يصب بالقرب من دلس، ثم يأخذ الجهة الغربية إلى جبال جرجرة، ثم مرتفعات الحضنة وإلى غاية قمم جبال الأوراس.

بايلك التيطري: في القسم الأوسط وهو أصغر المقاطعات مساحة وتسمى المقاطعة الوسطى، أشدها مراقبة من طرف الباي وعاصمته المدية، تضم هذه المقاطعة كل حوض الحضنة.

بايلك الغرب: كانت في البداية مازونة عاصمة له، ثم معسكر ثم وهران، وهي منطقة تقاطع مع المنطقة الوسطى في واد الطويلية وكذا واد الشلف.

دار السلطان: وتضم الجزائر العاصمة وضواحيها وسهل متيجة وحزامه الجبلي من شرشال إلى دلس، وقد كانت منظمة كمجال خاص تحت مراقبة مباشرة للدائي.¹

كما قسمت هذه المقاطعات الإدارية إلى مجموعة من الوحدات تدعى بالأوطان والوطن يديره قائد تركي ويجمع عدد من القبائل، وتشكل القبيلة الوحدة الإدارية المحلية الأساسية، يرأسها شيخ يعمل على مساعدة القائد، وهي بدورها مجزأة إلى دواوير والدوار إلى مشاتي وقرى.

مرحلة ما قبل الاستقلال: 1830-1962

وهي الفترة التي دامت 130 سنة ولكن هذه الفترة ألحقت بالدولة والشعب الجزائري الكثير من التغيرات التي تركت آثارها على الإقليم الجزائري إلى يومنا هذا، إن الاستعمار الفرنسي للجزائر شبيه بغزو الوندال والبيزنطيين من الناحية الزمنية، ولكنها هي التي غيرت كثيراً من ملامح الإقليم الجزائري من حيث نتائجها وتأثيراتها.

البلدية: اعتبرت الجزائر خلال هذه الفترة محتلة من قبل الاستيطان الفرنسي الذي دام لأكثر من 130 سنة، خلالها حاولت فرنسا بكل الطرق التغيير من معالم الهوية الجزائرية، الأوضاع والمؤسسات وكذا القوانين السائدة آنذاك وبالتالي تحويل الجزائر إلى مقاطعة فرنسية ورغم ذلك إلا أن الاحتلال الفرنسي في بدايته لم يغير كثيراً مما وجدته من المؤسسات القائمة منذ العهد العثماني، بل عمل على تطوير هذه المؤسسات لتتكيف مع الأوضاع

¹ -لعشبي طاهر، الكرمة جمال، مرجع سابق، ص 105.

الجديدة.¹ إلى غاية عام 1844 أقامت فرنسا ما يسمى بالمكاتب العربية والتي يسيروها ضباط الاحتلال بهدف تموين الجيش الفرنسي والسيطرة على الانتفاضة الشعبية² بعد ذلك عمدت السلطات الاحتلالية إلى تقسيم التنظيم الإقليمي بالجزائر بحيث ومنذ سنة 1868 أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاث أنواع من البلديات وهي كالتالي:

البلديات الأهلية: يتمركز هذا النوع من البلديات في الجنوب الجزائري والأماكن النائية في الشمال واستمرت إلى غاية 1880 يتم تسييرها من قبل رجال الجيش الفرنسي تتميز إدارتها بالطابع العسكري.³

البلديات المختلطة: وجد هذا النوع من البلديات في المناطق التي يقل فيها العنصر الأوروبي، يتم تسييرها من قبل الأوروبيين والسكان الأصليين، يعين الرئيس من قبل الاحتلال الفرنسي.⁴

البلديات ذات الاختصاص العام: هذا النوع من البلديات غطى الجزء الإقليمي الذي يضم الفرنسيين بكثافة خاصة في المدن الكبرى والساحلية، وكان هذا النوع من البلديات يخضع للقانون الفرنسي الصادر في أبريل 1884⁵ والذي حدد هيئات البلدية ب:

__ **المجلس البلدي:** وهو عبارة عن جهاز منتخب من طرف سكان البلدية الأوروبيين والجزائريين، مؤثرة بذلك على الوضع الانتخابي للجزائريين، سواء كانوا ناخبين أو منتخبين بنسب محدودة،⁶ أما أعضاء المجلس البلدي فيختلفون تبعاً لاختلاف السكان وعددهم يتراوح ما بين 09 إلى 37 عضو.⁷

__ **العمدة:** انتخابه يتم من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي.⁸

¹ - أمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 162.

² - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013، ص 36.

³ - المرجع نفسه، ص 39-40.

⁴ - جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 44.

⁵ - أمال بن شمسة، مرجع سابق، ص 165.

⁶ - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 39.

⁷ - جعفر أنس قاسم، مرجع سابق، ص 45.

⁸ - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 41.

والجدير بالذكر أنه تم إحصاء حوالي 329 بلدية ذات الاختصاص التام، و 97 بلدية مختلطة و 158 مركز بلدي وهذا عام 1945¹، واستمر هذا الوضع الإداري إلى غاية 1956 أي إلى غاية صدور المرسوم الذي تم من خلاله إلغاء كل البلديات المختلطة والمراكز البلدية وتم تطبيق الانون البلدي الصادر في فرنسا عام 1984 على كل البلديات الجزائرية، وعليه أصبح التنظيم البلدي الجزائري يشبه التنظيم البلدي الفرنسي مع بعض التحفظات.² كما أن إندلاع الثورة التحريرية في الفاتح ن نوفمبر عام 1954 وتصاعد المقاومة الشعبية ضد المستعمر الفرنسي جعل السلطات الفرنسية تقوم بدعم الطابع العسكري للبلديات بأقسام إدارية خاصة والتي تدعى لاصاص S. A. S وكذا الأقسام الحضرية.³

وإثر التصعيد من طرف المقاومة الجزائرية وما شكلته من خطر بال قامت السلطات الفرنسية بالعديد من الإصلاحات التي هدفت من خلالها إلى إدماج الجزائريين في الحياة المحلية وتحسين ظروفهم الاقتصادية وتمثلت هذه الإصلاحات في:

__ القضاء على البلديات المختلطة التي كانت مؤقتة منذ 1880، وتعميم البلديات كاملة الصلاحيات في جوان 1956.

__ مضاعفة عدد البلديات حيث تم خلق 1948 بلدية بين سنتي 1956-1957 أغلبها دواوير تمت ترقيتها، ومع نهاية سنتي 1958-1959 تم القضاء على الدوار كوحدة إدارية.⁴

وعليه فإن معظم البلديات خلال حقبة الاستعمار الفرنسي لم تكن تلبي متطلبات المواطنين الجزائريين آنذاك، مما أدى إلى خلق عدد هائل من البلديات في مآزق سياسي، إداري ومالي.

الولاية: كما تم الإشارة سابقا أنه منذ الاحتلال الفرنسي للجزائر وهي تحاول تحطيم هوية المجتمع ومؤسسات الدولة، حيث تم تقسيم البلاد منذ 1845 وبصفة تعسفية إلى ثلاثة أقاليم بهدف إخضاع السكان للأنظمة المدنية والعسكرية حسب كثافة الجيش والمعمرين.⁵ وهو كالتالي:

¹ -أمال بن سمشة، مرجع سابق، ص 166.

² -جعفر أنس قاسم، مرجع سابق، ص 45.

³ المرجع نفسه، ص 45.

⁴ -أمال بن سمشة، مرجع سابق، ص 166.

⁵ -محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 111.

مناطق ذات الإدارة المدنية: تضم المناطق التي بها الأغلبية الأوروبية تتبع النظام الفرنسي، أما المناطق التي تضم أغلبية جزائرية فيطبق عليها نظام الإدارة المختلطة بحيث يخضع الأوروبيون لنظام مدني والجزائريون للنظام العسكري، وفي مارس 1848 صدر قانون الضم الذي جعل الجزائر جزءا لا يتجزأ من الأراضي الفرنسية وقدمت ثلاث ولايات هي الجزائر، وهران وقسنطينة يرأس كل منها والي ومجلس على نفس النحو السائد في فرنسا.¹ وقد دام التقسيم الإداري على أساس العملات منذ تاريخ صدوره بـ 15 أبريل 1945 إلى غاية صدور المرسوم 56-601 المضمن الإصلاح الإداري بالجزائر.²

لقد كان قانون الولايات في الجزائر خلال هذه الفترة ترجمة لعدم التركيز الإداري، كون هذه الولايات كانت عبارة عن وحدات إدارية لتنفيذ سياسات الاستعمار على الإقليم الجزائري، وذلك راجع للمسؤول عن إدارة وتسيير العملات "المحافظين، عامل العمالة"، والذي كان خاضعا للسلطة الرئاسية للحاكم العام والذي كان يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة بمساعدة نواب في نطاق الدوائر كأجزاء إقليمية إدارية للعمالة.³

لقد بقي التقسيم الإداري في الجزائر إبان الفترة الاستعمارية قائما إلى غاية صدور المرسوم 55-1082 الذي ينص على إنشاء ولاية بون "عناية حاليا"، وفي عام 1956 صدر مرسوم ينص على تقسيم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية ليتم استحداث ولاية سعيدة بعدها بتاريخ 07 ديسمبر 1959 وعليه أصبح التقسيم الإداري للدولة الجزائرية حسب المراسيم السابقة والمرسوم 57-604 الصادر بتاريخ 20 مارس 1957 والمرسوم 59-1282 الصادر بتاريخ 07 نوفمبر 1959 كالتالي:

المناطق	القسم	
الجزائر	الجزائر	الجزائر-الدار البيضاء-البلدية
	تيزي وزو	تيزي وزو - عزازقة-بورية-باليسترو-برج منابيل-فورت ناسينال
	Orlan villa	أوران فيل - مليانة-شرشال - ديار-تنس-ثنية الحد
	مدينة	مدينة - بوفاري- بول غزال - صابلات - بوسعادة - الجلفة
وهران	وهران	وهران - بارجو - عين تموشنت - سيدي بلعباس - Le Telegh
	تلمسان	تلمسان - بني صاف - مغنية - Sebdou-Nemours

¹ - جعفر أنس قاسم، مرجع سابق، ص 42-43.

² - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 45.

³ - المرجع نفسه، ص 112.

مستغانم	مستغانم - غليزان - عين الطكرمة - معسكر - Palikas Cassiang
سعيدة	سعيدة - عين الصفراء - مشرية - Gerryuille
تيارت	تيارت - فرندة - آقبو - Vialor
قسنطينة	قسنطينة - عين مليلة - جيجل - المليلة - ميله - عين البيضاء - Collo - Philippville
بون	بون - قالمه - سوق أهراس - تبسة - La calle clair fontaine
سطيف	سطيف - سيدي عيش - خراطة - مسيلة - برج بوعريج - Sant Bougie-arnaut
باتنة	باتنة - أريس - خنشلة - بريكه - بسكرة

المصدر: جعفر أنس قاسم، مرجع سابق، ص 47-48.

الملاحظ على التقسيم الإداري للجزائر خلال الحقبة الاستدمارية أنه كان عبارة عن مشاريع صممت كعدم لمخططات السلطات الفرنسية، فعند التمعن نجد أن معظم من قادوا هذه المناطق كانوا فرنسيين أو جزائريين يعملون لصالح فرنسا.

التقسيم الإداري في الجزائر المستقلة إلى غاية سنة 1984:

غداة الاستقلال كان المجال الجزائري يعرف اختلالا كبيرا إقليميا ومحليا نتيجة النظام الاستدماري، حيث نتج عنه تقسيم متقطع يتميز بوجود القطاعات الزراعية المتطورة تحيط بالمراكز العمرانية الساحلية، وهذه الزراعة مرتبطة باقتصاد السوق والتي توجه مباشرة نحو فرنسا، وأما بالنسبة للجزائر الداخلية كان بها نشاط اقتصادي عتيق حيث تنعدم التجهيزات والإدارة وبعد رحيل الفرنسيين تركوا الإدارة الجزائرية مشلولة بسبب فقدان الإطارات والعمال المختصين والوسائل المادية والمالية، وعليه فالجزائر أصبحت أمام اقتصاد محطم كلياً، واختلال مجالي ناتج عن الثنائية بحيث نجد بلديات مختلطة، وبلديات ذات الصلاحيات الكاملة وعدد كبير من الدوائر الإدارية مجردة من كل شيء.

أولا مرحلة التجميع الإداري مع بداية 1962: هذه الفترة تعبر عن بداية استقلال الدولة الجزائرية وإقرارها السيادة الوطنية وكذا تبنيها للأحادية الحزبية وتخطيطها لبناء مؤسسات الدولة، إلى غاية إقرارها للتعددية الحزبية سنة 1989.

البلدية: كان للأمر رقم 63-189 أثر بالغ في التشريع الذي استفادت منه البلديات في الجزائر والمؤرخ في 16 ماي 1963 بالإضافة إلى الأمرين رقم 63-421،¹ والأمر رقم 63-466² والتي تدعو في مجملها إلى تقليص وتجميع البلديات والتركيز على تبسيط مختلف التعقيدات والفراغ الإداري الموروث عن الإدارة الاستدمارية بعد رحيل جل الإطارات الأوروبية، هذا راجع إلى مشاكل التأطير والتمويل.

إن الملاحظ لعدد البلديات الجزائرية يجد أنها تقلصت إلى الثلث حيث كانت 1484 بلدية عام 1956 إلى 676 بلدية سنة 1963 في حين الدوائر والمقاطعات بقيت على حلها الموروث واستمروا بـ 15 مقاطعة و 91 دائرة، كما تم تقليص المصاريف العامة في التسيير على المستوى الوطني.³ كما أدى إلى دمج البلديات الفقيرة مع البلديات الغنية ذات الإمكانات المادية أحسن وفي غالب الأحيان تم تكوين البلديات انطلاقا من بلدية أو بلديتين التي كانت قائمة خلال الحقبة الاستدمارية.

إن النواة الأولى لتأسيس البلديات في الجزائر كانت عام 1963 حيث ذكر الدستور في مادته التاسعة أن "البلدية هي جماعة محلية سياسية، إدارية، واجتماعية والتي تمثل الأساس"⁴ وميثاق الجزائر وكذا ميثاق طرابلس الذين كان لهما الأثر البالغ في إبراز مكانة المجالس البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها الطلائعي.⁵ فقد اعتبر دستور 1963 البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، ومن أهم الأسباب التي أدت بالسلطات إلى ضرورة الإسراع والتفكير في إصدار قانون البلدية هي:

— خضوع البلديات أثناء الفترة الاستدمارية للنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة على ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة منها البلدية باعتبارها قاعدة للنظام اللامركزي.

— عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت الاتجاه الاشتراكي حسب النصوص الرسمية.

¹ -الجزائر ، الأمر رقم 63-421، المؤرخ في 1963/10/28، المتضمن والمتعلق بإعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات، الجريدة الرسمية الجزائرية، ع82، 05 نوفمبر 1963.

² -الجزائر-الأمر رقم 63-466، المؤرخ في 1963/12/02، المتضمن والمتعلق بإعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات، الجريدة الرسمية الجزائرية، ع91، 12 ديسمبر 1963.

³ -عشبي طاهر، الكرامة جمال، مرجع سابق، ص108.

⁴ -بن الشبيب نصر الدين، شريف مصطفى، الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية في الجزائر، مجلة الباحث، ع10، الجزائر: جامعة تلمسان، 2012، ص161.

⁵ -عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012، ص110.

__ إن دور البلدية أعظم من دور الولاية بحكم إقتربها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الإصلاح منها أولا.¹

ولكن هذه الأهداف والأفكار اضمحلت نوعا ما نتيجة للصراعات التي ظهرت في تلك الآونة والتي ارتبطت بتجميد العمل بالدستور بعد أيام معدودة من دخوله حيز التنفيذ استنادا إلى المادة 59 منه والتي تنص على إمكانية إعلان رئيس الجمهورية الحالة الاستثنائية في حالة الطوارئ، والتي قدرها الرئيس الأسبق أحمد بن بلة².

نلاحظ أن الدولة الجزائرية بادرت بتحسين الإدارة المحلية منذ نيلها الاستقلال وسعت للتخلص من الموروث الإداري الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، إلا أن كل جهودها كانت إرهابات استعجالية لضبط الوضع وتحقيق الاستقرار السياسي ومن خلاله الإداري في جل المؤسسات والمنظمات الإدارية الوطنية بما في ذلك الإدارات المحلية ليعاد إثر هذه الأوضاع رسم استراتيجيات جديدة للاهتمام بالمجالس المحلية ابتداء من سنة 1967 والتي اعتبرت تاريخ البعث الحقيقي للمؤسسات المحلية فأصبحت تعرف بالجماعات المحلية في الإصلاح الإداري الجزائري.³

الولاية: تعتبر الولاية الخلية الوسيطة بين القمة والقاعدة، ولقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي تمثلت في دعم مركز وسلطات الوالي من جهة وضمان در معين من التمثيل الشعبي.

وكخطوة أولى تم إحداث لجان عمالية جهوية للتدخل الاقتصادي والاجتماعي تضم ممثلين عن المصالح الإدارية وممثلين عن السكان يعينهم الوالي الذي تؤول إليه رئاسة اللجنة، وبعد الانتخابات البلدية لعام 1967 تم استخلاف اللجنة السابقة الذكر بمجلس جهوي عمالي والذي كان يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالعمالة مع إضافة ممثل من كل من الحزب، النقابة، الجيش،...⁴

إن القانون الأول للولاية صدر مع ميثاق الولاية الذي تضمن مقدمة وجوانب تاريخية تتعلق بالتنظيم الإداري، وتم من خلاله الإعلان عن المبادئ الأساسية للنظام الإداري الجديد وأهداف هذا النظام، وهو مقتبس من الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 وكان السر في صدوره أن الدولة الجزائرية في تلك المرحلة لم

¹ -عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014، ص196.

² -عمر فرحاتي، مكانة المجالس الشعبية في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، ع06، دت ن، ص09.

³ -عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص73.

⁴ -محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص46-47.

تكن تحتوي على برلمان منتخب فكان مجلس الثورة يمارس مهمة التشريع والتنفيذ في آن واحد.¹ وأهم ما حمله هذا الأمر:

__ قدم تعريفا واسعا للولاية خاصة من حيث مهامها واختصاصاتها.

__ حدد قانون الولاية عدد المنتخبين على مستوى المجلس الشعبي الولائي من 35 إلى 55 عضو.

__ تم من خلال هذا الأمر إسناد العديد من الاختصاصات الفلاحية، السياحية، الاجتماعية، الاقتصادية والمالية للمجلس الشعبي الولائي.

__ كما أشار الأمر 69-38 أيضا للمواد التي تتعلق بكيفية انتخاب المجلس الشعبي الولائي.

تم إنشاء مجلس تنفيذي للولاية يعمل على تنفيذ قرارات الحكومة ومداولات المجلس الشعبي الولائي ولقد خصص له 13 مادة ضمن هذا الأمر.²

أهمية التقسيم الإداري وأهدافه:

أ - أهمية التقسيم الإداري:

التقسيم الإداري هو هيكل تنظيمي أنشئ بهدف القضاء على الصعوبات التي يصادفها المواطن في حياته اليومية، وهو مشروع تبنته الدولة من أجل تحقيق التنمية المستدامة ويمكن حصر أهمية التقسيم الإداري في ما يلي:

يساهم التقسيم الإداري في ترسيخ فكرة التخطيط الإقليمي، الذي بدوره تحقيق نمو متكافئ بين أقاليم الدولة، ويساعد على القضاء على الفروق الاقتصادية والاجتماعية بينها، والحد من العيوب الناجمة عن الاتجاهات التلقائية في مجالات الهجرة، بالإضافة إلى توزيع الخدمات وتوطن الصناعة، ومن المفيد التصريح بأن العملية التخطيطية تمر بأربعة مستويات التخطيط على المستوى القومي، التخطيط على المستوى القطاعي، التخطيط على مستوى المشروع، والتخطيط على المستوى الإقليمي الجهوي.³

¹ -عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012، ص121.

² - المرجع نفسه، ص122-123.

³ -عبلة عبد الحميد بخاري، محاضرات في الاقتصاد الإقليمي، التخطيط الإقليمي، ج07، كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010، ص65.

تحقيق النمو المتكافئ بين مختلف أقاليم الدولة وما له من ضرورة قصوى لتدعيم النمو المتوازن بين مختلف قطاعات الاقتصاد، ويعتبر النمو المتكافئ الذي تسعى إليه وتعمل من أجله الإدارة المحلية، والنمو المتوازن الذي تركز عليه الخطة القومية جانبين أساسيين لتحقيق النمو الذاتي لإقتصاد بأسره.¹

ب - أهداف التقسيم الإداري:

أولا_ الأهداف المتوسطة:

إمكانية أفضل لبلوغ مقرات الولايات والبلديات: فالمسافة بين المقر والضاحية تمثل عنصرا هاما في مجال رسم الحدود الإقليمية، كونها تتميز بضمان ونجاعة نشاط الإدارة وتأمين خدمات من قبل المصالح العمومية بشكل أيسر لفائدة المواطن.

توفير تركز أكبر لمصالح الدولة والجماعات المحلية: فمن بين الأهداف المنشودة من التقسيم الإقليمي خاصة عام 1974 هو تكريس مبدأ تساوي المواطنين في الاستفادة من الخدمات العمومية وعلى الرغم من أن هذا الهدف صعب المنال، بسبب الطبيعة الجغرافية للبلاد واختلاف مساحة الجماعات المحلية إضافة إلى الفوارق التنموية بينها، إلا أنه كان لابد من تكثيف إقامة المصالح العمومية خاصة في المناطق النائية وصعوبة البلوغ، وعليه فإن هذه الغاية الوسطية إقامة المعالم العمومية اعتبرت هامة كونها تشبع وتستدعي تنمية معينة، كما أن إقامة التجهيزات اللازمة يحدث بالمقابل تنمية في كافة قطاعات النشاط المحلي.²

مراحل إنشاء الوحدات المحلية:

إن استحداث بلدية أو ولاية في الجزائر لابد أن يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية والمتمثلة في معرفة الغرض الأساسي من إنشاء هذه الجماعات الإقليمية، وكذا توفير كل الوسائل القانونية والفنية المادية لسيرورة هذه العملية، وعموما تمر عملية الإنشاء بثلاث مراحل أساسية هي كالتالي:

__ **مرحلة التقرير:** وتمثل هذه العملية في انعقاد الإدارة العامة المختصة في إنشاء الجماعات المحلية بعد المداولات والمناقشات والدراسات لاتخاذ قرار الإنشاء.

¹ -عبد المجيد بخاري، مرجع سابق، ص66.

² -مقدمة التقرير التمهيدي حول مشروع المتضمن التقسيمي الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية للمناقشات المجلس الشعبي الوطني، ع41، 19 جانفي 1984، ص03.

__ مرحلة التحضير: تنحصر هذه المرحلة في إعداد الآليات القانونية والفنية والبشرية الضرورية للتنفيذ.

__ مرحلة التنفيذ: الدخول الفعلي في عملية التطبيق.

إضافة إلى هذا لا بد من توفر تطبيقات قانونية تقضي باستقلال الجماعات المحلية بالجزائر، أي الاعتراف بها دستوريا والاعتماد على الإدارة الشعبية كأساس لها، وصدور نص قانوني من البرلمان ينص بإنشائها.¹

ج - مميزات التقسيمات الإدارية في الجزائر:

إن أساس نظام اللامركزية هو اعتراف المشرع الجزائري بوجود مصالح محلية مستقلة عن المصالح الوطنية، وهذا يتطلب اعتراف القانون لأعضاء منتخبين بالهيئات المحلية سلطة اتخاذ القرارات في كل أو بعض الشؤون المحلية،² وتكون هذه الهيئة مسؤولة عن قراراتها لأن التقسيم الإداري في الجزائر يمنح الجماعات الإقليمية نوعا من الاستقلالية وإن كانت مقيدة نوعا ما وهذا من أحد مميزاته، وتمثل هذه الميزة في حق الجماعات في إصدار القرارات الإدارية النافذة في حدود معينة دون الخضوع للسلطة المركزية ومن بين أهم مميزات التقسيم الإداري الجزائري ما يلي:

* **وجود مصالح ذاتية متميزة:** فاعتراف القانون بوجود مصالح محلية متميزة يعد أحد مظاهر استقلال الجماعات الإقليمية، وهذه ميزة التقسيم الإداري في الجزائر لأنه نتيجة لتنوع الحاجات العامة التي تقوم الدولة بإشباعها من هذه الحاجات تخص كافة أرجاء إقليم الدولة، وبالذات كافة الأفراد ومن مختلف الأقاليم والولايات ويغلب على هذه الحاجات صفة الوطنية والتي تعرف بالمصالح الوطنية، إلا أن هناك حاجات خاصة بجزء من إقليم الدولة أو سكان منطقة معينة دون سواها من المناطق ويطلق عليها بالمصالح الذاتية كالمياه، الكهرباء، الطرق الداخلية... إلخ، وعليه فإنه لا بد من توافر مصالح محلية، وعليه فالحاجات العامة الوطنية تترك للسلطات المركزية كي تتولى إشباعها أما الحاجات المحلية فتترك للهيئات المحلية الممثلة لسكان تلك المنطقة من أجل إشباعها وهذا لاعتبارات متعلقة بحسن تقديرهم لهذه الحاجات وشعورهم بأهميتها.³

¹ -ثابتي بوحانة، الجماعات الإقليمية الجزائرية بين الاستقلالية والرقابة-الوقائع والآفات-، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2015، ص38.

² -محمد الشافعي أبو راس، القانون الإداري-دراسة مقارنة، ج01، مصر: عالم الكتاب، ص260.

³ -علي خاطر الشنطاوي، الإدارة المحلية، الأردن: دار وائل للنشر، 2002، ص100.

ولكي يكون التقسيم الإداري ناجحا لابد أن تترتب عنه وحدات محلية يتم فيها مراعاة مبدأ التناسب من حيث المساحة وعدد السكان ومدى تجانسها إضافة إلى مساواتهم من حيث الموارد المالية.

*** الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية:** إن الاستقلال هو حق الجماعات المحلية في اتخاذ القرارات والقيام بالمبادرة المحلية للنهوض باختصاصها المحدد في القوانين والتنظيمات تحت توجيه السلطات المركزية التي تشكل نوع من الرقابة والذي يطلق عليه اسم الوصاية الإدارية والتي تعتبر عنصرا من عناصر تكوين اللامركزية، والتي تتم بواسطة القوانين والتشريعات "قانون البلدية وقانون الولاية".¹

ولو حاولنا تقديم تعريف للوصاية الإدارية فقد تعددت التعريفات الخاصة بها، إلا أن معظم الفقهاء اتفقوا على أنها الرقابة التي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية.² فهي تعني خضوع الهيئات اللامركزية الإقليمية لرقابة الجهات المركزية، حولها المشرع سلطات معينة تمارسها على تشكيل هاته الهيئات أو على أعمالها، فالرقابة قيد يمارس من طرف السلطة المركزية أو من يمثلها على الهيئات عند مزاولتها لاختصاصاتها وهذا للتأكد من حسن سير هذه الهيئات ومدى موافقتها للقوانين التي تحكمها.³

وما يمكن قوله أن السلطات المركزية تمارس رقابة إدارية على الجماعات المحلية بهدف صنع أشخاص خاضعين لها يقومون على احترام مبدأ الشرعية.

الأهداف الأساسية للتقسيم الإداري:

لقد استحدثت الجزائر هذا الهيكل التنظيمي لغرض القضاء على الصعوبات التي يواجهها المواطن في حياته اليومية وتقريبه من الإدارة، وهو عبارة عن مشروع تبنته الدولة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، ويمكن حصر هذه الأهداف في ما يلي:

¹ -عمار عوايدي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، ج 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 244.

² -عبد الرحمان بلعياط، نظرة حول حقيقة كرونولوجيا نظام الإدارة المحلية، "مجلة الفكر البرلماني"، ع 01، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، الجزائر، ديسمبر 2002، ص 81.

³ -هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية: الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا، ط 01، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 124.

- تطبيق مبادئ اللامركزية¹.
- تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- احتكاك المواطن بالإدارة المحلية من خلال تقريب هذه الأخيرة من المواطنين وسرعة الاستجابة لانشغالهم.
- تحقيق التنمية المحلية عن طريق تدعيم المقاطعات الإدارية بالتجهيزات والمرافق وتطوير بنائها التحتية وإشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية².
- تنظيم وتسيير الحالة المدنية، والذي يعتبر أمر ضروري للمواطن من أجل التمتع بحقوق مواطنته وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية³.
- ترقية الأطر الحضرية وترقيتها لخلق ظروف معيشة كريمة يستحقها كل مواطن.
- ضمان مشاركة فعالة للشعب في اتخاذ قراراته، وتحمل المسؤولية من خلال المجالس الشعبية المنتخبة⁴.
- توزيع الوظيفة الإدارية وبالتالي تخفيف العبء على عاصمة الولاية مما يحسن الأداء الإداري ويحارب البيروقراطية.
- وصول الخدمات للمواطنين بحيث يكون التخطيط داخل إقليم جغرافي صغير بإمكانات مالية واقتصادية أكبر وبالتالي تحقيق الاحتياجات المحلية⁵.
- التقليل من معدلات البطالة، فالقطاع العام يستقطب نسب كبيرة من الطاقات البشرية والتي تعمل جاهدة على خلق جو ملائم للسكان وتلبية احتياجاتهم اليومية.

¹ - جابر بن قويدر، التقسيم الإداري في الجزائر ودوره في التنمية المستدامة حالة دائرة بركة ولاية باتنة، رسالة ماجستير، جامعة هواري بومدين، كلية علوم الأرض الجغرافيا والتهيئة العمرانية، 2012، ص 49.

² - سهام راجحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019/2018، ص 34.

³ - كمال فار، مرجع سابق، ص 206.

⁴ - جابر بن قويدر، مرجع سابق، ص 49-50.

⁵ - سهام راجحي، مرجع سابق، ص 34.

-استفادة السكان سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الوضع الإداري الجديد بفضل الديناميكية الاقتصادية والاجتماعية التي تخلقها التقسيمات الإدارية¹.

-تقريب الإدارة من المواطن وتجنب الروتين الإداري وما يترتب عنه من آثار سلبية.²

- تحقيق الكفاءة الإدارية وذلك من خلال سهي الهيئات اللامركزية إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات لأكبر عدد من المواطنين بأيسر السبل.³

تعد عصنة الإدارة أحد المداخل الرئيسية لترقية الخدمات العمومية في الوحدات المحلية، وذلك من خلال التقدم الأمثل للخدمات والرفع من جودتها بالاعتماد على أعلى مستويات التكنولوجيا والانتفاع بقدراتها. وعلى ضوء ذلك فقد استعانت الجزائر بالعديد من الأساليب والاستراتيجيات لتسيير مرافقها العمومية وعصرنتها بهدف تقريب الإدارة من المواطن، وتسريع الحصول على الخدمات بأقل التكاليف. ولكن بالرغم من الجهود المبذولة لا زالت هذه الآليات لم ترقى للمستوى المطلوب، لذا لابد من تحسين وتكييف الظروف لإنجاح هذه المخططات.

¹ - جابر بن قويدر، التقسيم الإداري في الجزائر ودوره في التنمية المستدامة حالة دائرة بركة-ولاية باتنة، رسالة ماجستير، جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الأرض، الجغرافيا والتهيئة العمرانية، 2012، ص49.

² - محمد صغير بلعي، دروس في المؤسسات الإدارية، منشورات جامعية، 2000، ص06.

³ - خالد سمارة الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية، ط03، الأردن: مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1993، ص46.

المبحث الثاني : أثار ترقية الخدمة العمومية بالإدارة المحلية وأهم معوقاتها

تعتبر ترقية الخدمة العمومية من أصعب الميادين على الحكومات، وقد سعت الجزائر جاهدة لتحسين الخدمات العمومية بهدف تحسين علاقتها مع جمهور المواطنين وكسب ثقتهم ورضاهم، معتمدة في ذلك مختلف الأساليب التشريعية والهيكلية وغيرها وذلك في محاولة لمحاكات نظم الخدمة في الدول المتقدمة.

وقد نجحت الجزائر نوعا ما في تطبيقها لهذه الآليات وهذا يبدو جليا من خلال العديد من الآثار على جميع المستويات، إلا أنه لا زال يوجد العديد من النقائص والعراقيل التي تحول دون تحقيق نتائج إيجابية على عمليات ترقية الخدمة العمومية.

وعلى هذا الطرح خصصت هذا المبحث لدراسة أثار ترقية الخدمة العمومية بالإدارة المحلية وأهم معوقاتها، بحيث قسمت هذا المبحث إلى أربعة مطالب، جاء في المطلب الأول أثار ترقية الخدمة العمومية وأهم معوقاتها على المستوى التشريعي، المطلب الثاني والعنون بأثار ترقية الخدمة العمومية وأهم معوقاتها على المستوى الهيكلي، أما المطلب الثالث فتضمن أثار ترقية الخدمة العمومية وأهم عوقاتها على مستوى علاقة الإدارة بالمواطن، وأخيرا المطلب الرابع والعنون بالبيروقراطية وانعكاساتها على ترقية الخدمة العمومية.

المطلب الأول :المستوى التشريعي

1. أثار ترقية الخدمة العمومية على المستوى التشريعي:

من أثار ترقية الخدمة العمومية بالإدارة المحلية في الجزائر على المستوى التشريعي إصدار مختلف النصوص التشريعية التي من أهمها:

✓ الدستور:

✓ نص الدستور الجزائري في العديد من المواد على الخدمة العمومية كحق للمواطنين وواجب على الدولة توفيرها من خلال مؤسساتها، وباعتبار هذه الأخيرة تقدم الخدمات لجمهور المواطنين فإنه لابد من سن مراسيم وتعليمات تضمن تحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها¹.

✓ القانون:

-القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 تضمن العديد من الأهداف منها ما يتعلق بعصرنة الوظيفة العمومية ومن بين هذه الأهداف العمل على إقامة نظام إداري وطني

¹ -سهام راجحي، مرجع سابق، ص89.

قوي وفعال قصد الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين، بالإضافة إلى تكييف الوظيفة العمومية مع المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الجديدة¹.

- القانون التوجيهي للمدينة: 06-06 نص القانون التوجيهي للمدينة في مادته 10 على تحسين ظروف وإطار المعيشة للسكان فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي كما نصت المادة 11 على تدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها في مجال التسيير في إطار سياسة المدينة لتحقيق التنمية المستدامة².

- القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت: 2009 يتضمن القواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها³.

- القانون 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية: من أبرز ما جاء فيه فيما يخص علاقة المواطن بالإدارة هو التأكيد على ضرورة مشاركة المواطنين في تسيير شؤون بلديتهم،⁴ وقد نص في فقرته الثانية على أن البلدية تساهم إلى جانب الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، بالإضافة إلى مساهمتها في إدارة وتهيئة الإقليم، وهو الأمر الذي بأمّتي من خلال سهرها على التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للمواطنين⁵.

- قانون الولاية: 07-12 جاء في المادة الأولى فكرة تحسين الخدمة العمومية حيث تنص على " تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين"⁶.

- إصدار القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة: حيث تم إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل للسهر على إدارة وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية المستحدثة⁷.

¹ - الحبيب بليه، مرجع سابق، ص8.

² - سهام راجحي، مرجع سابق، ص89.

³ - عمر حوتية، سماح عوايجية، نبيلة بن مسعود، مرجع سابق، ص 66.

⁴ - عبد الله باحماوي، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، "مجلة القانون والمجتمع"، مج07، ع02، 2019، ص331.

⁵ - المرجع نفسه، ص111.

⁶ - مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص96.

⁷ - أيوب الشيكري، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، "مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، مج08، ع01، 2019، ص296.

✓ المناشير والتعليمات:

-التعليمة الوزارية رقم 1533 المؤرخة في :2011 والتي دعت الحكومة إلى السهر من أجل تحسين أداء الخدمة العمومية.

-التعليمتين الوزائيتين رقم 298 و 321 متعلقتان بتدابير إصلاح الخدمة العمومية وتشكل هذه التعليمات إشارة قوية لإرادة الحكومة لتحديث المرفق العام.

-التعليمة رقم 1599 تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارة المحلية، وتتضمن هذه التعليمة كل ما يتعلق بتخفيف الوثائق المطلوبة للحصول على بطاقة الهوية والسفر والتنقل وإلغاء بعض الوثائق الإدارية التي أصبح إبقاؤها عبأ على المواطن¹.

-التعليمة الوزارية رقم 1469 المؤرخة في 2014 التي تؤكد على تبسيط الإجراءات التي من خلالها يتم استخراج مختلف الوثائق الخاصة بالحالة المدنية مع الأخذ بعين الاعتبار كل الإجراءات الكفيلة بتقريب الإدارة من المواطن وكذا التخفيف على المواطن أعباء الإدارة².

✓ المراسيم:

- المرسوم الرئاسي رقم 131-88: المؤرخ في جوان 1988 الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة :وقد عمل هذا المرسوم على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال إلزام الإدارة بوجوب إطلاع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تقوم بها عن طريق تمكين المواطنين من الاطلاع عليها وتوفير الظروف التي تسمح باستقبال المواطنين بشكل لائق، كما نص هذا المرسوم على ضرورة مساهمة المواطن في الرقي بالخدمة العمومية³.

- المرسوم التنفيذي رقم :381-13 يتناول هذا المرسوم صلاحيات الوزير لدى الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية حيث يتولى مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها

¹ -مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص102.

² -خالد روشو، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمة العمومية وتحديات الواقع، "مجلة البحوث في العلوم السياسية"، مج05، ع01، 2019، ص48.

³ -عبد الله باحماوي، مرجع سابق، ص331.

بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية وتلبية حاجات مستعملي المرفق العام¹.

- المرسوم رقم: 88-131 حيث نصت المادة 1-21 منه أنه يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيراً عن السلطة العمومية أن تسهر على إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم عملها².

- المرسوم الرئاسي رقم: 03-16 صدر هذا المرسوم ضمن مسعى رئيس الجمهورية الرامي إلى مواصلة الإصلاحات خاصة عصرة خدمات المرافق العمومية وذلك عن طريق الاستجابة لتطلعات المواطنين ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة³.

2. معوقات ترقية الخدمة العمومية على المستوى التشريعي:

- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه من جهد ووقت طويل.
- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية⁴.
- الاستيراد غير الواعي للنماذج الإدارية في الإصلاح فقد اتجهت غالبية جهود الإصلاح الإداري إلى نقل أنظمة وتجارب خارجية أو تقليدية بحجة عالمية مبادئ وأسس الإدارة ومناهج الإصلاح الإداري دون مراعات خصائص البيئة⁵.
- تشريعات قديمة بحيث لا بد من إصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات العالمية وتسايرها⁶.
- النصوص التشريعية تستدعي التعديل والإثراء وتوسيعها إلى حماية البيانات الشخصية للمواطنين والمؤسسات الاقتصادية، وكل ما يتعلق بالمعاملات والتعاملات في إطار الرقمنة والمراسلات التي تتم بين

¹ -مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص100.

² -سهام راجحي، مرجع سابق، ص90.

³ -عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، مرجع سابق، ص112.

⁴ -سعيدة عزوز، نسيمه مقل، مرجع سابق، ص147.

⁵ -أمال حواطي، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، مج09، ع01، 2016، ص932.

⁶ -منير نوري، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مداخلة في ملتقى، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، دت، ص06.

مختلف القطاعات الوزارية¹.

- غياب تفعيل معظم التشريعات القانونية وبقاءها مجرد حبر على ورق².
- التغيير المستمر للقوانين بغرض خدمة مصالح فئات معينة دون غيرها.
- فساد رجال القانون والقضاء وبالتالي فساد الجهاز القضائي والقانوني³.
- غياب شفافية المعلومات بالإضافة إلى غياب الرقابة وحكم القانون في الإدارة.
- التحايل على القوانين وذبوع الظواهر السلبية للبيروقراطية⁴.

المطلب الثاني: المستوى الهيكلي

1. آثار ترقية الخدمة العمومية على المستوى الهيكلي:

إن العلاقة بين الإدارة والمواطن تدخل ضمن الفعالية والمشروعية، أي أنه كلما كانت مخرجات الإدارة العمومية فعالة عبر ذلك عن مشروعيتهما لدى المواطنين بسبب رضاه عما تقدمه مؤسسات الدولة، إلا أن هذه العلاقة صارت متوترة نتيجة للأسباب المذكورة سابقا والتي ساهمت بشكل مباشر في اختلال العلاقة بين القمة والقاعدة خاصة خلال فترة الثمانينات، فالأزمة السياسية والأمنية التي تزاوجت مع الأزمة الاقتصادية جعلت استرجاع أمن الدولة وهيبته ذات أولوية أكثر من الاهتمام بالإصلاحات الإدارية في فترة التسعينات.

ومع عودة الاستقرار السياسي والأمني طفت مسألة إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية لتطرح شأن حتمية تحديثها وتكييفها لتصبح بمستوى التطلعات الجديدة على المستوى المحلي والدولي، ويمكن حصر أهم هذه الإصلاحات في:

- إصلاح الوظيفة العمومية 2006 وفق منظور التسيير العمومي الجديد والذي يهدف إلى تكييف مهام الوظيفة العمومية ع الدور الجديد للدولة، والابتعاد عن ديمومة الوظيفة قدر الإمكان من خلال الاتجاه إلى التوظيف بالتعاقد... إلخ.⁵

¹ - أيت شعلال نبيل، مرجع سابق، ص 1659.

² - سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص 41.

³ - جمال بوزيان رحمان، الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام، "مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية"، مج 06، ع 01، ص 435.

⁴ - فوزية بن عثمان، مرجع سابق، ص 534.

⁵ - الجزائر، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- استحداث وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية سنة 2013 مهمتها الرئيسية إحداث تنمية إدارية وتفعيل جودة الخدمات الإدارية¹ وتهدف هذه الوزارة إلى ترقية التقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة وعملها من خلال المبادرة بكل عمل من شأنه عصنة الإدارة عن طريق التقنيات الحديثة والتكنولوجية².
 - **لجنة إصلاح هياكل الدولة:** مهمتها تقييم هياكل ومهام الإدارات المركزية للدولة ومراقبتها، أما على المستوى المحلي فتراقب عمل الإدارات المحلية ومحمل الإدارات المقدمة للخدمة العمومية، على أن تقدم هذه اللجنة تقرير عام عن مهامها لرئيس الجمهورية، حتى يبقى بمثابة مرجع عند القيام بأي إصلاح إداري³.
 - **مديرية الإدارة العامة:** وهي مكلفة بتسيير الوسائل البشرية والمالية والمادية للوزارة وتضم أربع مديريات فرعية وهي:
 - ✓ المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية
 - ✓ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
 - ✓ المديرية الفرعية للوسائل العامة.
 - ✓ المديرية لفرعية للإعلام والوثائق والأرشيف⁴.
 - ❖ **استحداث وزارة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية :** والغرض من إنشائها العمل على ترقية الخدمة العمومية على المستوى الوطني والمحلي، وتقليص الإجراءات البيروقراطية.
 - ❖ **المرصد الوطني للمرفق العام:** تم وضع هذا المرصد تحت تصرف وزير الداخلية والجماعات المحلية، يقوم بتقديم اقتراحات بهدف ترقية حقوق مستعملي المرافق العامة، والعمل على ربط الشبكات بين الدوائر الوزارية والهيئات الإدارية العمومية وتشجيع المجتمع المدني للمساهمة في تحسين خدمات المرفق العام⁵.
- بالإضافة إلى العديد من الإجراءات الأخرى مثل:

¹ -الجزائر، المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، ع02، جانفي 2016.

² -مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص182-183.

³ -عبد الله باحماوي، مرجع سابق، ص332.

⁴ -أنظر المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 382، المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، ع59، ص7.

⁵ -عبد الله باحماوي، مرجع سابق، ص333.

- توفير البنية التحتية بغرض عصنة الإدارة العمومية وتعميم استعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.
- اعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن...الخ².
- تطوير ووضع قاعدة لتقديم الخدمات عبر النت لصالح القطاعات الوزارية يتم من خلالها السماح للمواطن بامتلاك واجهة معلوماتية عن الأنشطة التي تضطلع بها الوزارات والخدمات العمومية³.
- إعداد برامج تنمية ضخمة خاصة خلال الفترة الممتدة من 2001-2014 ممولة من طرف الخزينة العمومية أهمها المخطط الخماسي للتنمية الذي خصص له 286 مليار دولار رغم المحيط الدولي الذي عرف أزمة مالية عام 2008⁴.
- تطوير الكفاءات البشرية من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد⁵.
- إعداد شبكة معلوماتية لوزارة الداخلية.
- استحداث مشروع المواطن الإلكتروني⁶.

2. معوقات ترقية الخدمة العمومية على المستوى الهيكلي:

من خلال ما تقدم يمكن تشخيص معوقات ترقية الخدمة العمومية على المستوى الهيكلي في المركزية الشديدة للإدارة الجزائرية التي اسفرت بيروقراطية متصلبة، مقابل خدمات رديئة، فكلما كان التسيير مركزيا كلما كان الإنفاق العمومي كبيرا وقل الاهتمام بموضوع جودة الخدمات العمومية، بالإضافة إلى غياب الرشادة في

¹ -راشدة موساوي، مرجع سابق، ص176.

² -سعيدة عزوز، نسيمه مقبل، مرجع سابق، ص148.

³ -راشدة موساوي، مرجع سابق، ص175.

⁴ -Malika Seddiki , « **investissement public et gouvernance en Algerie : quelle réalité ?** », communication présentée au colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissement public 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université Sétif01, 2013, pp 10-12.

⁵ -فتيحة فرطاس، مرجع سابق، ص317.

⁶ -عفاف قميقي، فريجة بوفاتح، التوجهات الحديثة لعصنة الإدارة العمومية الجزائرية (الواقع والمأمول)، **North African Review of Economics and Managment**, مج05، ع01، 2018

الإنفاق العمومي ما أوقع الدولة في مشكل تمويل وتسيير الشؤون العامة في ظل الندرة وعليه فإن الإدارة العمومية تواجه تحديات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيه أوجه الإنفاق.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات¹.
- نقص التكوين وهجرة الكفاءات ففي كثير من الأحيان تفتح مناصب شغل دون الخضوع لأي شروط ما يسمح بتوظيف أشخاص يفتقدون إلى الحدود الدنيا من الكفاءة².
- ضعف البنى التحتية للاتصالات والمعلومات ما يحول دون عصنة الإدارة العمومية والتقدم في المجال المعلوماتي بالإضافة إلى ضعف كفاءة تشغيلها³.
- تضخم الهيكل التنظيمي للإدارة العامة ما يؤدي إلى خلق تعقيدات في العمل الإداري وهذا بسبب تشابك العلاقات التي يتكون منها الجهاز الإداري، فكلما تشابكت العلاقات كلما زادت صعوبة ترقية الخدمة العمومية⁴.
- سوء التسيير والتصرف في الامكانيات المتاحة منذ الاستقلال، ونقص الاستثمارات وسير الإنجازات بوتيرة بطيئة ما يسبب تأخر في الإنجاز.
- احتكار النفوذ والسلطة وإغلاق المجال أمام المواطنين الكفاء في إدارة الاقتصاد والممارسات في الحياة السياسية⁵.
- غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة للإدارة⁶.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحواسيب الآلية وشبكة الأنترنت.

¹ - سعيدة عزوز، نسيمه مقبل، مرجع سابق، ص 148.

² - خالد روشو، مرجع سابق، ص 49.

³ - سامية منزر، زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص 41.

⁴ - أمال حواطي، مرجع سابق، ص 933.

⁵ - أمال بوقاسم، مرجع سابق، ص 100 ص 101.

⁶ - بن عثمان فوزية، مرجع سابق، ص 534.

- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانية ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق¹.
- محدودية مصادر التمويل المحلي، فلا يمكن للإدارة المحلية مثلاً الزيادة من الضرائب المحلية.
- يصعب على الإدارة المحلية الاحتفاظ ببعض المال كاحتياطي لغرض الاستفادة منه في مشاريع أخرى مستقبلية، كون قوانينها تمنع تراكم وتدوير المال المتبقي للعام المقبل².
- سوء استخدام الموارد البشرية وضعف تأطيرها وتدريبها وكذا عدم انتظامه.
- غياب المعايير العلمية وعدم ملائمتها للتطورات المجتمعية والعالمية³.

المطلب الثالث: مستوى علاقة الإدارة بالمواطن

اشتمل برنامج ترقية الخدمة العمومية على عدة محاور ولعل من أهمها التي تهتم بمحور تحسين مجال استقبال المواطنين وهو يمثل الأداة الأنجع في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وقد اتخذت عدة إجراءات في هذا المجال من خلال توفير امكانيات استقبال أكثر أريحية ورفاهية للمواطن،⁴ وفي هذا السياق أحدثت العديد من المنشآت والتعليمات سواء على المستوى المركزي أو المحلي حيث أصدر والي الجزائر مذكرة بتاريخ 13 أفريل 2006 تتعلق باستقبال وتوجيه المواطنين والرد على عرائضهم والتكفل بانشغالهم،⁵ كما أصدر الوزير الأول المنشور الوزاري بتاريخ 14 نوفمبر 2012 والذي يتضمن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية وتكريس كل الوسائل المادية والبشرية لتقريب الإدارة من المواطن ومعاملته باحترام⁶.

¹ - سعيدة عزوز، نسيمه مقبل، مرجع سابق، ص 147.

² - يونس قرواط، المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول "عرض لنماذج للإدارة المحلية في الدول العربية"، "مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة"، مج 02، ع 01، ديسمبر 2019، ص 71.

³ - عمر حوتية، سماح عوايحية، نبيلة بن مسعود، مرجع سابق، ص 62.

⁴ - بوقاسم أمال، مرجع سابق، ص 109.

⁵ - حياة بوشارب، نبيل حميدشة، واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن (دراسة نظرية)، "مجلة البحوث والدراسات الإنسانية"، مج 16، ع 01، 2022، ص 330.

⁶ - صدوق المهدي، خيرة شرطي، محمد غريبي، ضمانات ترقية الخدمة العمومية لتحسين علاقة البلدية بالمواطن، "مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية"، مج 03، ع 02، ديسمبر 2019، ص 116.

ويعتبر تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من أهم المبادئ التي وردت في لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة، كون تحقيقها يؤدي إلى تكريس مجتمع سياسي تعددي إضافة إلى المواطنة ودولة القانون¹. وهذا ما يبينه المرسومين التنفيذي رقم 03-191 ورقم 03-192 المتضمنين تنظيم المديرية العامة للإصلاح الإداري والمديرية العامة للتوظيف العمومية اللتان تتضمنان ما يلي:

- العمل على ترقية القيم الأخلاقية في المرفق العام².

__ تنظيم كل تدبير أو تظاهرة اتجاه الموظفين والتي تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وترقية مشاركة الموظفين وتوجههم³.

¹ -نوال لصلج، المواطنة الفاعلة كأساس لتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر، "مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع01، مارس 2017، ص58.

² -أمال بوقاسم، مرجع سابق، ص108.

³ -قميتي عفاف، بوفاتح فريجة، مرجع سابق، ص138.

المبحث الثالث : البيروقراطية وانعكاساتها على ترقية الخدمة العمومية

تُعتبر البيروقراطية أحد المفاهيم الأساسية التي تحكم تنظيم العمل داخل المؤسسات الحكومية، حيث تهدف إلى تنظيم الإجراءات وتوحيد الأنظمة والقواعد. ومع ذلك، فقد ارتبطت البيروقراطية في العديد من الأحيان بالجمود البيروقراطي الذي قد يؤثر سلباً على كفاءة وجودة الخدمات العامة. يتمثل التحدي الرئيس في تأثير البيروقراطية على القدرة على تقديم خدمات عمومية فعّالة وسريعة، حيث قد تؤدي الإجراءات المعقدة والأنظمة الهرمية إلى بطء التنفيذ وصعوبة التفاعل مع المواطنين.

في هذا المبحث، سيتم استعراض مفهوم البيروقراطية وأسباب نشوءها في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى دراسة انعكاساتها السلبية والإيجابية على ترقية الخدمة العمومية. من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للبيروقراطية، سيتضح كيف يمكن أن تؤثر الأنظمة الإدارية المعقدة على تقديم خدمات متكاملة وفعّالة للمواطنين، فضلاً عن التأثيرات على رضا المستفيدين ودرجة فاعلية الأداء الحكومي.

كما سيتم التطرق إلى كيفية مواجهة التحديات الناتجة عن البيروقراطية، من خلال إصلاحات إدارية، تبسيط الإجراءات، وتطبيق تقنيات جديدة تساعد في تحسين الخدمات العمومية. يُعد هذا المبحث فرصة لفهم العلاقة بين البيروقراطية وترقية الخدمة العمومية، والبحث في الحلول الممكنة لتطوير الأنظمة الإدارية بما يواكب احتياجات المجتمع ويعزز فعالية المؤسسات الحكومية.

المطلب الأول : مفهوم البيروقراطية:

تعود كلمة البيروقراطية في أصلها إلى اللغة اللاتينية، بحيث أنها تتألف من جزئين " البيرو " ومعناها المكتب، و" قراطية " أي السلطة أو الحكم، ولها استعمال سلمي فهي تعني عدم القابلية وسوء ممارسة الأعمال التي يقوم بها الموظفون¹.

وفي جانب آخر يرى ماكس ويرى أن البيروقراطية هي النموذج المثالي للتنظيم، فهي تمكن من تحقيق الكفاءة في تنفيذ المهام، وذلك من خلال وجود إدارة موحدة تعمل على الحفاظ على استقرار النظام بدلا من تغيير هيكل الموظفين². فيعرفها بأنها " ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيون تعني أولئك

¹ -محيرة أوبعيش، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، "المجلة الجزائرية للدراسات السياسية"، مج06، ع01، ص32.

² -ميلود بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص150.

الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية، والذين تم اختياره بأساليب وراثية يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات¹.

والملاحظ من تعريف فيبر أن البيروقراطية دليل على وجود مجتمع متحضر مبني على سلطة شرعية، في حين العاملين في الجهاز البيروقراطي تحكمهم ضوابط معينة، أما تعيينه في مناصبهم فيكون على أساس غير وراثي.

إلا أن العديد من الباحثين يتفقون على أن البيروقراطية تعني الاخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤديها الشخص المكلف، كما تعبر على سوء استغلال الوظيفة العامة من أجل مصالح شخصية². بحيث أن مختلف الإدارات معرضة لهذا الداء الذي يمكن أن يكون مصدرا لعرقلة حسن سير المؤسسات العمومية، والإدارة الجزائرية لا تعتبر استثناء هنا، فهي تعاني من هذا الداء على جميع الأصعدة وهذا يبدو واضحا من خلال احتجاجات المواطنين المتكررة نتيجة سوء الاستقبال والتوجيه بالإضافة إلى رداءة الخدمات المقدمة... الخ³.

المطلب الثاني: الممارسات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية:

وقد تعددت الممارسات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية وتنوعت أوجهها ومن بين أهم هذه الممارسات ما يلي:

أ) **الروتين الإداري:** يعتبر الروتين الإداري ظاهرة متفشية في معظم الإدارات التي تطبق القانون الأساسي للوظيفة العمومية وأجهزة الرقابة المالية وأبرز دليل على ذلك ما يعانيه موظفو أعوان الدولة الجدد التابعين للتوظيف العمومي من انتظار لتسلم رواتبهم، ما يتسبب في شعورهم بالملل وإضعاف ضميره المهني ويقلل التزامهم بالعمل⁴. ويهدف الروتين الإداري إلى تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة تنطبق على الحالات المتكررة بشكل مستمر، ما يقلل الإجهاد الذهني للموظفين، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية وأصبحت غير مسيطرة لروح القوانين المعمول بها فإن الروتين يصبح مرض

¹ -زهير بوضرسة، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مج08، ع02، جوان 2022، ص240.

² -إيمان صوفي، مريم قوراري، أخلاقيات العمل للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، مداخلة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012، ص12.

³ -بن يوسف، مرجع سابق، ص25.

⁴ -عبد الباقي ميساوي وآخرون، مرجع سابق، ص425.

ب) خطير يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل ويزيد من سخط المواطنين عليها¹.

بالإضافة إلى ذلك فإن غياب التكوين في الإدارة يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الروتين الإداري والجمود، والذي ينجم عنه انعدام الرغبة في التطوير ن الأعمال الإدارية، والمحافظة على نفس الأساليب المعمول بها يوميا².

ج) التسبب الإداري: يعتبر القطاع الحكومي أكبر متضرر من التسبب الإداري، والذي يعني تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستويات الكفاءة التنظيمية³.

كما يشير مفهوم التسبب الإداري إلى غياب الإرادة والطاقة لإنجاز المهام الواجب على الموظفين القيام بها، ما يؤدي إلى تدني مستويات الكفاءة عندهم نتيجة اللامبالاة والإهمال والاستهتار أثناء القيام بالوظائف الإدارية⁴. أي يقصد به الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو قوانين مع نقص أداء الموظف والزيادة في نسبة الأخطاء،⁵ فهو يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم إنجازها وفق المعايير المطلوبة وهذا الأمر ينطبق حتى على المسؤولين⁶.

وفي ذات السياق يمكن اعتبار التسبب الإداري مظهرا من مظاهر الانحراف الإداري، ما دام هذا الأخير يصب تعريفه في المخالفات التنظيمية أو السلوكية أو المالية التي يقوم بها الموظف العام والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى العقوبات الجنائية،⁷ وقد اتخذ هذا الأخير العديد من الأوجه، وفي ما يلي أهم مظاهر التسبب الشائعة في الإدارة العمومية والتي يعاني منها المواطن بحكم تعاملاته معها:

¹ -صباح أسابع، التنظيم البروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006/2007، ص90.

² -مفتاح حرشاؤ، الخدمة العمومية بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكترونيات، "مجلة البحوث السياسية والإدارية"، ع12، د ن، ص233.

³ -عبد الباقي ميساوي وآخرون، مرجع سابق، ص425.

⁴ -وداد سعدي، ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2010، ص04.

⁵ -الحسين بنحاس، لعل بوكيمش، أسباب التسبب الوظيفي في الإدارة العمومية بالجزائر -دراسة ميدانية ببلدية حاسي بيج ولاية الجلفة-، "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، مج15، ع01، 2022، ص1098.

⁶ -ميلود بن عبد العزيز، نعيمة بوزكري، مرجع سابق، ص154.

⁷ -وداد سعدي، مرجع سابق، ص07.

- عدم المحافظة على سرية الوظيفة.

- الاستهانة بالملكية العامة وانعدام المسؤولية تجاهها

- عدم الانصياع للأوامر والتعليمات وانعدام دافع العمل بجد وتفاني¹.

- التغيب، فهو من أهم مظاهر التسبب الإداري في مختلف المؤسسات العمومية، سواء كان تغيب بعذر أو بدون عذر، وقد أشارت العديد من الدراسات أن التغيب عن العمل مرتبط أساسا بعدم رضا العامل عن وظيفته².

- التأخر العمدي عن العمل في المواعيد المحددة والتعجل في الانصراف.

- عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي وانصرافه للقيام بأعمال أخرى غير رسمية مثل قراءة الجرائد، واستعمال الهاتف ووسائل العمل لأغراض خاصة... إلخ³.

د) الإهمال وسوء المعاملة: يتصف العديد من الموظفين بالإهمال وعدم الالتزام بواجباتهم كون وصولهم لشغل المناصب الإدارية لم يتم على أسس قانونية وموضوعية ضارين في عرض الحائط أوامر رؤسائهم، كما يمكن إرجاع الإهمال إلى جانب آخر متمثل في التصرفات التي يمارسها الرؤساء على الموظفين كالتمييز بينهم لأسباب لا تتعلق بالجدارة⁴. هذا ما يجلبهم يفكرون في كيفية التحسين من أوضاعهم المادية فقط دون التفاني في العمل الموكل إليهم، ومن المشاكل التي يعاني منها المواطنون يوميا فقدان ملفاتهم الإدارية أو بعض أوراقهم أو التماطل في إنجاز الأعمال والتلاعب والاستهزاء بالجمهور⁵. كما أن معاملة المواطنين باحتقار يعود غالبا إلى أسباب تاريخية حيث تجذرت هذه القيم منذ فترة الاحتلال الفرنسي الذي كان يعامل المواطن باحتقار ويستعمل الإدارة كوسيلة للاستعباد، ومن ثم تواصلت القيم السلبية وبرزت في العديد من المظاهر⁶.

¹ - عبد الرحمان مساهل، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي، "مجلة دراسات في الوظيفة العامة"، ع01، ديسمبر 2013، ص71.

² - وداد سعدي، مرجع سابق، ص12.

³ - عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص71.

⁴ - سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2017، ص305.

⁵ - صباح أسابع، مرجع سابق، ص90.

⁶ - عبد الوهاب بلعباس، مرجع سابق، ص128.

هـ) **الوساطة والمحسوبية:** من مظاهر الفساد الإداري، تتعلق بسلوك الموظف والتصرفات التي يقوم بها مثل قبول الهدايا ومحابات الأقارب والأصدقاء ومنحهم امتيازات لا يستحقونها والمحسوبية في التعيينات الوظيفية، ما يترتب عنها انخفاض الكفاءة الإدارية،¹ أي زيادة دخولهم أو سلطاتهم داخل الإدارات المختلفة بطريقة غير شرعية على حساب الصالح العام،² وهذا ما يعود بالسلب على الوظيفة العمومية. كما يشير مفهوم الوساطة إلى استخدام شبكة العلاقات الاجتماعية المبنية على علاقات المعارف أو القرابة أو المصالح المشتركة بهدف الحصول على منافع مختلفة³. إن هاتين الظاهرتين أصبحتا من الأمراض المتكررة بكثرة على مستوى الإدارة العمومية، رغم أن الجميع يستنكر التوسط وتعيين من له حق في الوظيفة العمومية لكن في الجانب الآخر نمارس عكس ما نعلن،⁴ فانتشار فكرة أنه لا يمكن لأي شخص أن يتقلد منصبا أو أن يحصل على خدمة إذا لم تكن لديه واسطة، جعل من واقع الإدارة الجزائرية لا يخلو من المحابات والمحسوبية⁵.

و) **ظاهرة الرشوة:** في غياب الإشراف الإداري والتراخي واللامبالاة من طرف عدد كبير من المسؤولين، والتعقيدات الإدارية وجمود تفسير النصوص، أصبح من المستحيل العمل بسرعة في غياب المتابعة الشخصية من قبل صديق أو قريب أو إذا لم تتوفر المتابعة تصبح الرشوة ضرورية لإنجاز الأعمال⁶.

وتستند الرشوة على أخذ أو قبول أو طلب مقابل معين ذو قيمة مادية أو معنوية مقابل القيام أو الامتناع عن عمل من اختصاصه أو الإخلال على أي شكل من الأشكال بمقتضيات واجبات الوظيفة، هذا ما يؤدي إلى فقدان ثقة الأفراد في موظفي القطاع العمومي، كما أن الرشوة تعتدي على أحد المبادئ الدستورية والمتمثل في المساواة أمام الوظيفة العمومية⁷.

¹ - حرشاو مفتاح، مرجع سابق، ص 168.

² - بوضرة زهير، مرجع سابق، ص 248.

³ - عبد الحكيم عقله أخوارشيد، شاكراً أحمد العدوان، الآثار السلبية للوساطة والمحسوبية على الجودة في الجامعات الرسمية الأردنية "دراسة استكشافية"، "المجلة العربية لجودة التعليم"، مج 04، ع 01، 2017، ص 03.

⁴ - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 308.

⁵ - راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 141.

⁶ - هجيرة أوبيش، مرجع سابق، ص 37.

⁷ - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 309.

عرف المشرع جريمة الرشوة بأنها " كل موظف عمومي طلب أو قبل، بشكل مباشر أو غير مباشر، مزية غير مستحقة... لأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته¹."

1. المطلب الثالث : الآثار السلبية للبيروقراطية

- تدني الروح الإبداعية وانعدام الحس الوظيفي والمسؤولية.
- تأخر إنجاز الأعمال وتقديمها في أجلها المحددة².
- تدني كفاءة الاستثمارات العامة وإضعاف مستوى الجودة في البنى التحتية العامة.
- استنزاف أموال طائلة في سبيل محاربة الفساد من خلال استحداث برامج وهيكل مراقبة... والتي كان من الأولى استثمارها في مشاريع تنموية تعود بالفائدة على المواطنين³.
- انهيار الاقتصاد الوطني.
- انهيار المؤسسات العمومية وضعفها وفقدانها لثقة المواطنين فيها⁴.
- الفساد الإداري يخلق بيئة عمل غير مناسبة تساهم في هجرة الكفاءات من القطاع العام بحثا عن فرص عمل أفضل، ما أدى إلى ارتباط المناصب العليا بأشخاص قليلي الخبرة لا يقدر أصحاب المؤهلات⁵.
- الرفع من تكاليف الخدمات العمومية مثل التعليم والسكن... وغيرها من الخدمات الأساسية، هذا ما يقلل من جودة هذه الخدمات مما ينعكس بالسلب على الفئات الأكثر حاجة لها⁶.
- زعزعة ثقة المواطنين المتعاملين مع مختلف الإدارات، وعليه يلجؤون إلى الممارسات غير الشرعية لتلبية احتياجاتهم⁷.

مما سبق نستنتج أنه بالرغم من الجهود المبذولة من الدولة الجزائرية في إطار ترقية الإدارة المحلية وتقريب الإدارة من المواطن وكسب رضاه وثقته، إلا أن الإجراءات التي قامت بها لا تزال تفتقر للصرامة والجدية في تطبيقها.

¹ -عبد الرحيم صباح، جريمة الرشوة أسبابها وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري، "مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية"، مج08، ع02، 2021، ص47.

² -مساهل عبد الرحمان، مرجع سابق، ص71.

³ -عبد الرحيم صباح، مرجع سابق، ص52.

⁴ -مساهل عبد الرحمان، مرجع سابق، ص71.

⁵ -وداد سعدي، مرجع سابق، ص83.

⁶ -صوفي إيمان، قوراري مريم، مرجع سابق، ص07.

⁷ -ميلود بن عبد العزيز، بوزكري نعيمة، مرجع سابق، ص155.

حيث نلاحظ وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، والتي تندرج ضمن الإطار التشريعي والهيكلية. فأساليب ومشاريع ترقية الإدارة المحلية لا زالت تلقا العديد من التجاوزات والتلاعبات، نظرا لقصور التشريعات، وغياب الرقابة الإدارية والأساليب الردعية التي تنهي كل المعاملات البيروقراطية والإهمال الكبير من طرف المسؤولين والموظفين على حد سواء في الإدارات المحلية، والذي نجم عنه تدمير جمهور المواطنين، وانحيار أجهزة الدولة

خلاصة واستنتاجات:

من خلال هذه الفصل نستخلص أن أمراض البيروقراطية قد أصبحت تبدو جليا في الإدارات المحلية الجزائرية، ما أدى بهذه الأخيرة إلى القيام بجملة من التدابير والإجراءات للنهوض والتحسين من جودة خدماتها المقدمة لجمهور المواطنين، وهذا من خلال عصنة المرفق العام.

وقد تجلت آثار العصنة في العديد من الأصعدة منها:

- ❖ على المستوى التشريعي: فقد سنت الجزائر العديد من المناشير والتعليمات والقوانين التي تنص بشكل واضح وصريح على ترقية الخدمة العمومية.
- ❖ على المستوى الهيكلي: وتتمثل في تطور البنى التحتية وتوفير كل الضروريات اللازمة للسير الحسن للمرفق العام وتقديم الخدمات في أحسن الظروف.

وكنتيجة لإصلاح علاقة الإدارة بالمواطن فقد تم إرساء العديد من الهياكل والتشريعات، التي تنظم العلاقة بينهما وتقرب الإدارة من المواطن وجعلها محل مستوى توقعاته.

إلا أن كل هذه الإجراءات والمحاولات السياسية والإدارية في سبيل عصنة الإدارة المحلية فشلت خاصة في احتواء علاقة الإدارة بالمواطن وهذا يعود لعدة معوقات تحول دون ذلك، من أهمها المعوقات المتعلقة بالتشريعات الجزائرية، وأخرى متعلقة بالهياكل العامة للإدارة المحلية الجزائر، بالإضافة إلى الآثار السلبية للممارسات البيروقراطية التي أصابت كل الإدارات المحلية.

وعليه لتغيير الثقافة الإدارية التقليدية لدى المسيرين العموميين الجزائريين لابد من التركيز على مقارنة الجودة بدءا من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق بدفعي الضرائب، ولبلوغ ذلك لابد من الاستعانة بجملة من الآليات كتعزيز الشفافية واللامركزية في التسيير... الخ.

الفصل الرابع:

الخدمة العمومية بمصالح الحالة
المدنية لبلديات ولاية تيارت

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة تطبيقية حول واقع الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت، من خلال تحليل مدى كفاءة الأداء الإداري، وتقييم جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تحديد العوائق والتحديات التي تواجه ترقية هذه الخدمات. يبدأ الفصل بالتعريف بولاية تيارت من خلال تقديم بطاقة فنية تسلط الضوء على الخصائص الجغرافية والديمقراطية للولاية، مروراً بالتنظيم الإداري، وصولاً إلى دراسة مصلحة الحالة المدنية على مستوى البلديات.

كما يتناول الفصل تحليل ومعالجة البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى مجالات البحث، أدوات جمع المعلومات، ثم تفرغ وتحليل البيانات العامة ونتائج الاستبيانات الموزعة على المستفيدين والموظفين. وفي الأخير، سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال ربط النتائج المحصلة بالإشكالية المطروحة، مع تقديم الاقتراحات العملية التي من شأنها تحسين مستوى الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية في ولاية تيارت، وتحديد أبرز التحديات التي تعيق تطورها.

المبحث الأول: دراسة عامة حول ولاية تيارت

تُعدّ مدينة تيارت من المدن الجزائرية ذات الأهمية التاريخية والإدارية، حيث تتميز بموقعها الجغرافي في الهضاب العليا الغربية، مما جعلها مركزًا استراتيجيًا عبر مختلف الحقب التاريخية. وقد لعبت أدوارًا بارزة في المجالين الاقتصادي والإداري، حيث تُعرف بتنوعها الفلاحي والصناعي، فضلًا عن كونها مقرًا للعديد من المؤسسات الحكومية والخدمات. في هذا المبحث، سنقدم دراسة عامة حول تيارت من خلال التطرق إلى ثلاث محاور أساسية

المطلب الأول: بطاقة فنية حول مدينة تيارت، حيث سنستعرض أهم المعلومات الجغرافية، الديموغرافية، والمناخية للمدينة. المطلب الثاني: التقسيم الإداري، والذي سيتناول كيفية توزيع المدينة إداريًا والبلديات التابعة لها. المطلب الثالث: مصلحة الحالة المدنية، حيث سنسلط الضوء على دور هذه المصلحة في تقديم الوثائق الرسمية للمواطنين، والخدمات التي توفرها.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول ولاية تيارت

تيارت ولاية جزائرية كانت تسمى في القديم باللغة الأمازيغية تحرت أي اللبوة وكان لها عدة تسميات تاهرت، تاقدمت، تازغزوت، كما ينعناها المولعون بالخليل بجنة الحصان الأصيل التي تتراعى أطرافها بحظيرة شاوشاوة العملاقة الواقعة بعاصمة الرستميين قديما.

ولاية تيارت تقع في الشمال الغربي تسمى بعاصمة الهضاب للغرب وتبعد عن الجزائر العاصمة حوالي 290 كلم إلى الشمال الغربي، يبلغ عدد سكانها ما يقارب 1.000.755 نسمة، ومساحتها 20.673 كيلومتر مربع وتشكل إداريا من 14 دائرة و42 بلدية، يحدها جغرافيا: شمالا ولاية غليزان، وتيسمسيلت، جنوبا ولاية الأغواط، والبيض، غربا ولاية معسكر وسعيدة، شرقا ولاية الجلفة والمدينة، وبناء على ما ذكر، فإن ولاية تيارت تنتمي إلى الولايات التي تزخر بمقومات سياحية، تاريخية وطبيعية جد معتبرة من بينها: المواقع التاريخية كخلوة ابن خلدون بفرندة، ومقع لجدار بمدروسة، المواقع الطبيعية والغاية كالسلسلة الجبلية لفرندة، السدود والوديان كسد الدحموني، سد بن خدة، وادي مينا، وادي الطويل والغابات كغابات تيارت، قرطوفة، سيدي بختي،...، كل هذه المناطق تمكن من خلق أنواع مختلفة للنشاطات السياحية منها: السياحة الخضراء، الجبلية، البيئية والإيكولوجية، الثقافية، الدينية، الترفيهية والرياضية..

تعد ولاية تيارت قطبا فلاحيا ورعويا بامتياز، إلى جانب أنها ذات بعد سياسي متميز لما تتوفر عليه من عناصر الجذب السياحي تجعل منها مزارا للسياح والباحثين، فهي تزخر بتراث حضاري عريق يمتد عبر العصور تتناغم مع المقومات السياحية التي يمكن إدراجها فيما يلي 1: إرثها التاريخي الأصيل والعميق المتمثل في (عاصمة الإمارة الرستمية، عاصمة عبد القادر مؤسس الدولة الجزائرية الحديثة، موطن ميلاد مقدمة ابن خلدون مهد إبداعات المفكر جاك بارك، مرقد روح الشهيد الفنان علي معاشي)؛ -مناطقها الجذابة ومواقعها الأثرية (تاوغزوت، الجدار، تاقدمت)، الجبلية (قبقاب واد ليلي، الناظورة)، الغابية (تيارت، فرندة، مشرع الصفا)؛ طابعها المناخي المعتدل والممتاز رونقها العمراني الحديث والرقى الذي يلامس شعور الزوار يوما بعد يوم ويشجعهم على اكتشافها والبقاء في أجوائها؛ ثراء المنطقة وتنوع واصلها العادات والتقاليد موقع الولاية الاستراتيجي، وشبكة طرقها العصرية وجيدة التعبيد، اللذان يمنحانها شرف الضيافة وخدمة المسافرين من كل حذب وصوب، فضلا على مطارها الدولي بعين بوشقيف؛ أقطابها الجامعية، قاعات المحاضرات والعروض المسرحية والسينمائية، دور الثقافة والشباب والمركبات الرياضية والجوارية المنتشرة عبر البلديات؛ حركة جموعية واسعة، وسائل إعلام واشهار وتحسيس حديثة وعلى رأسها وكالة الأنباء الجزائرية ومراسلي الصحف على المستوى المحلي ومن هذا الجانب فإن ولاية تيارت تتوفر على ثروة غابية تتربع على مساحة 164164 هكتار تمثل نسبة (7%) من المساحة الإجمالية للولاية والتي تقدر بـ 20673 كلم² أهمها غابات فرندة (صدامة الشرقي-صدامة الغربي)، غابات تيارت، قرطوفة، العزوانية وسيدي بختي والناظورة، إضافة إلى محمية طبيعية تأوي عدة أنواع من الحيوانات والطيور، مما يحفز بعض هواة الصيد السياحي لممارسة نشاطهم السياحي والترفيهي علاوة على ممارسة رياضة التسلق في المناطق الجبلية) قبقاب واد ليلي، الناظورة (...)، كما تتوفر ولاية على ثروة مائية معتبرة تتمثل أساسا في الوديان والسدود مثل واد مينا بتا قدمت، واد الطويل بسرغين، نهر واصل بالدهموني، سد بن خدة بمشرع الصفا، سد الدهموني، سد العقيد بوقرة، الحاجزين المائين المالح وتيفيست بسيدي الحسني، حيث تعد هذه الوديان والسدود أماكن للراحة والاستحمام وملجأ للكثير من هواة صيد الأسماك.¹

¹ - مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيارت.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لولاية تيارت

أولا: الهيكل التنظيمي لولاية تيارت

يتكون الهيكل الإداري للولاية من الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة إلى المجلس الولائي،

01- الوالي:

وهو ممثل الدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي و بصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداولات،، كما يطعه سنويا على نشاط مصالح الولاية.

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون.

- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العامة.

- يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفا نزاع الدولة و الجماعات المحلية.

- يُعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، و هو الأمر بالصرف.

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.

- يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

02-الديوان:

هو هيئة تعمل تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية وفي هذا الإطار مكلف بما يلي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات.

- العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة.

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.

يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان ويتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

رئيس الديوان وفي حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي.

و ينبثق عن الديوان كل من:

أ- الخلايا:

- خلية الإعلام والاتصال.
- خلية المشاريع الكبرى.
- خلية التنمية البشرية.
- خلية التنمية الريفية.
- خلية التضامن والتشغيل.
- خلية البيئة ونوعية الحياة.
- خلية السكن والإطار المعيشي.
- خلية التلخيص والاستشراف.
- خلية النشاط الاقتصادي.

ب- مكتب الوسيط الإداري:

ملحق بالديوان وهو بمثابة الوسيط بين المواطن والديوان.

03-الأمانة العامة:

هي تحت إشراف الوالي ، ويمكن تنظيم هياكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر، وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تمثل مهمة الأمين العام فيما يلي:

- السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.
- متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.
- تنسيق أعمال المديرين في الولاية.
- تنشيط الهياكل المكلفة بالتوثيق والأرشيف والتركيب والتنسيق فيما بينها.
- متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد، ومراقبتها وعلى هذا الأساس، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضوا أو مع أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال.
- تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها، وكذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- وتتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب وهي:

● **مصلحة التلخيص:** هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D".

تقوم بالمتابعة الدورية وذلك بعد تسجيل مشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، و لا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري....).
- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية و هي دراسة المشروع.
- الانطلاقة في إنجاز المشروع والذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية و متابعة المشروع بدقة.

كما تتكون مصلحة التلخيص بدورها من ثلاثة مكاتب وهي:

- **مكتب الصفقات العمومية:** يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير للأمانة العامة.
- **مكتب التنسيق:** ويقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية، وضمان تنظيم ومتابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي أو الأمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.
- **مكتب التنظيم:** يقوم بدراسة و تقديم اقتراحات من أجل سير أفضل للمديريات لتحسين شروط وتسهيل طرق العمل.
- **مصلحة التوثيق:** تتكون هذه المصلحة من مكتبتين:
- **مكتب التوثيق وبنك المعلومات:** هو المكتب الذي يهتم بجمع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولائية.
- **تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية.**
- **تحضير و إنجاز و نشر المجلات و نشره إعلامية داخلية للولاية.**
- **إنجاز دلائل إحصائية Monographie اجتماعية او اقتصادية او ثقافية حول الولاية و العمل على تحليلها.**
- **تكوين بنك المعطيات و العمل على تحيينه الدائم.**
- **مكتب التلخيص:** يقوم بالجمع و التحليل لغرض التنسيق بن البرامج و النشاطات السنوية للمديريات الولائية و تنظيم سير المعلومات.
- **جمع التقارير و حصائل النشاطات السنوية و تحليلها و تلخيصها.**
- 04- **مصلحة الأرشفة والمحفوظات :** تتكون هذه المصلحة من مكتبتين وهما:
- **مكتب الإعلام والمساعدة:** يقوم ببث و نشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة و حفظ و سير الأرشفة و مساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.
- **مكتب الحفظ:** يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، و المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.
- 05- **مديرية الإدارة المحلية:** تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب هي:

- **مصلحة الميزانية والممتلكات:** أي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:
- **مكتب ميزانية الدولة:** يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية المدية، و تقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد ، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.
- **مكتب ميزانية الولاية:** و تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا:
- شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.
- **مكتب الممتلكات:** و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها وبلدياتها : فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات.....إلخ.
- **مصلحة المستخدمين في الولاية:** هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكتبين:
- **مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية:** و هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.
- **مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات:** تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة عن طرق توجيهات و تعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، و كذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.
- **مصلحة التنشيط المحلي:** تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، ودراسة الميزانية

ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز و التوريد، وتتكون المصلحة بدورها من مكتبين:

- مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات: و هي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية و الممتلكات العقارية و المنقولة للبلدية.

- مكتب الصفقات و البرامج: و ينقسم إلى قسمين:

✓ صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).

✓ - مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولا.

-مديرية التنظيم والشؤون العامة: تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية و هي المسؤولية على ضمان تنفيذ و تطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية).

● ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي والمجالس الشعبية البلدية).

● ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها.

● التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية و اجتماعية و تربية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية القطاعية.

و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

-تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية و هي المسؤولية على:

• ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية).

• ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي و المجالس الشعبية البلدية).

• ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.

- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة نزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية.

وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة التنظيم العام

- مكتب المؤسسات المصنفة:

ويتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي والمخابز والحمامات والمرشات وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة

مكتب الانتخابات والجمعيات:

ويتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وكذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها و هذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسطرة على المنتخبين لا سيما أعضاء المجلس الشعبي الولائي و أعضاء المجالس الشعبية البلدية.

كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني والجمعيات الدينية والخيرية والثقافية المعتمدة ويتابع نشاطاتها ويتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

- مكتب حركة السيارات:

ويتكفل بملفات ترقيم السيارات و إنجاز البطاقات الرمادية للسيارات و المركبات كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى كما يقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

- **مصلحة تنقل الأشخاص:** وهي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية و الخدمة الوطنية و الأجانب و تنقل الوطنيين و تتكون من ثلاثة مكاتب و هي كالتالي:
- **مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية:**

- ويتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها و هذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر (ميلاد - زواج - وفاة) و يقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم بجلب وثائق الحالة المدنية و هي 28 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم 12 خ التي توزيعها على البلديات حسب الطلبات المقدمة و الاحتياجات لكل بلدية من هذه الوثائق، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري جانفي و فيفري في كل سنة ويضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية و سند قرص مضغوط وتحويلها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى في شهر مارس من كل سنة.

● **مكتب تنقل الوطنيين:**

وهو مكتب يتكفل بوثائق الهوية و السفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر و توزيعها على الدوائر حسب الاحتياجات و الطلبات المقدمة بصفة منتظمة من هذه الوثائق و كذلك المطبوعات اليومية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية و جوازات السفر اليومية.

كما يقوم دوريا بجلب حصة الولاية من شهادة الميلاد رقم 12 خ والتي تستعمل في ملفات جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، غير أن هذه الوثيقة (شهادة ميلاد 12 خ) أصبحت تستعمل فقط في ملفات

جوازات السفر، أما بطاقات التعريف الوطنية تستعمل فيها شهادة ميلاد رقم 12 الأصلية و هذا تسهيلا على المواطنين للحصول على وثائقهم في فترة وجيزة.

كما أن هذا المكتب يتكفل كذلك بملف كذلك بملف التسجيل للحج و تستقبل الملفات الحج الناجحين في القرعة كافة بلديات الولاية (64) بلدية، و يقوم بملأ دفاتر الحج لكل موسم و إرسالها لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج.

بالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بتسيير ملفات الأمراض العقلية، بحيث تستقبل ملفاتهم من البلديات عبر الدوائر و يقوم بتحضير القرار الولائي لكل مرض استوفى الشروط لاسيما شهادة طبية تكون صادرة عن طبيب أخصائي و تكون مدة المكوث بالمستشفى الأمراض العقلية بالبلدية 22 يوماً.

• مكتب تنقل الأجانب:

يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب هند تنقلهم و إقامتهم و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية و التجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب.

و تكون بطاقات الإقامة مدتها سنتين فقط ، أو مدتها 10 سنوات لمن كانت له إقامة أكثر من 07 سنوات، و فقا لأحكام القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008، المتضمن إقامة و تنقل الأجانب، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بإنجاز وصلات خاصة ببطاقات التاجر الأجنبي ، كما يتابع حركات تنقل الأجانب و هذا بالتنسيق مع مصالح الأمن.

علاوة عن هذه المهام فإن هذا المكتب يتكفل أيضا بعملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس، فبالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف للولاية ، وبعد ذلك القيام بإجراءات أخرى على مستوى الولاية و مصالح الأمن، وبعد الانتهاء من ذلك يتقدم المعنيان بملف إداري يخص طلب زواج مختلط و تقوم المصالح الولائية باستقبال الملف و إرساله للتحقيق، و على ضوء النتيجة الإيجابية للتحقيق تقوم المصلحة بإصدار ترخيص الزواج الأجنبي يتم إمضاءه من طرف السيد الوالي و يرسل إلى البلدية مكان إقامة الزوج أو الزوجة الجزائريين لإتمام مراسيم الزواج بالحضور الإلزامي للزوجين.

• مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:

وتتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية و المنازعات للولاية و المديريات المجلس الولائي (المجلس التنفيذي) سابقا، حيث تقوم بمراقبة مشاريع القرارات الولائية و القرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي و يتم إمضاءها من طرف الوالي أو الكاتب العام للولاية كون أن هذا الأخير له سلطة التفويض الاختصاص في المجالات التي تخص صلاحيات الوالي، و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

• مكتب نزاع الملكية و المنازعات:

و يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشروع كالطرق و الري و الفلاحة و في مجالات أخرى كالصحة و التجارة و أملاك الدولة و غيرها، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنازعات التي تكون بين الولاية و المواطنين هم مصلحة و بينهم و بين مديريات المجلس الولائي المعنية بك عملية لاسيما ما تعلق منها بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، حيث المنازعات تصل أحيانا إلى القوائم في حالة رفض المواطنين الذين انتزعت منهم الأراضي للفائدة العامة لاسيما فيما يخص منحه التفويض التي يكثر فيها الطعن لدى العدالة كون أن تقويم مصالح أملاك الدولة لم يرضيهم مما يلجئوا إلى العدالة لإعادة النظر في التقويم المالي.

• مكتب العقود الإدارية و المداولات الولائية:

و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي فائدة الولاية و كل مديريات المجلس الولائي و هذا لأجل تنفيذها كما يتابع المداولات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي و التي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

• مكتب العقود الإدارية و المداولات البلدية:

و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية و كذلك مداولات البلديات و مدى تطبيقها و تجسيدها و تخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

06-المفتشية العامة:

و يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة و دائمة لتقوم نشاط الأجهزة الهياكل و المؤسسات. يسيروها مفتش عام يساعده مفتشان او ثلاثة من نفس المرسوم، و حسب المادة السادسة من المرسوم السالف الذكر نصت لها المهام الآتية الذكر:

-تقوم باستمرار عمل الهياكل و الأجهزة و المؤسسات قصد النقائص و اقتراح التصحيحات اللازمة.

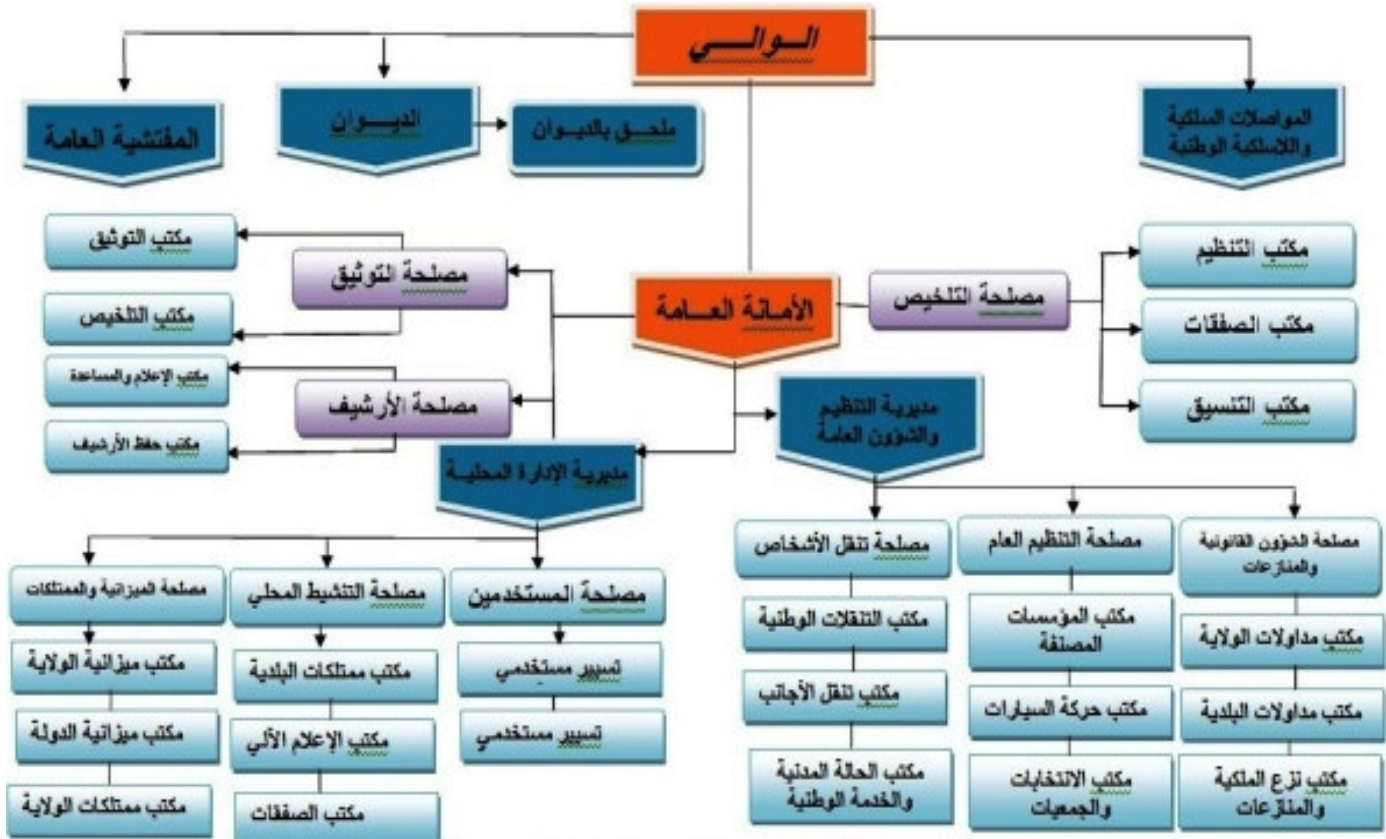
-تسهر على الاحترام الدائم للتشريع و التنظيم المعمول بهما و المطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة و المؤسسات.

-بناء على الطلب الوالي يؤهل للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام و أعمال الأجهزة والهياكل و المؤسسات.

-تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي ، و يجب أن تعد خصائل دورية عن أعمالها.

-ترفع إلى الوالي تقارير المفتشين التي يقررونها عقب إنهاء مهامهم و يرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لولاية تيارت



الهيكل التنظيمي للولاية

المصدر: وثيقة متحصل عليه من خلال الدراسة الميدانية لبلدية تيارت

ثانيا: التقسيم الإداري لولاية تيارت

تعتبر ولاية تيارت، ولاية منذ سنة 1962، عاصمة الولاية مدينة تيارت، رمز الولاية 14، في حين أن الرمز البريدي للولاية هو 14000، أما عدد السكان فقد بلغ ما يقرب مليون نسمة بقليل (988.139 نسمة)، حسب التعداد السكاني لسنة 2018، مقسمة إلى 498.649 ذكور، و489.490 إناث، حيث يقطن 168.082 نسمة في المناطق الريفية، أي ما يعادل 17% من عدد السكان الإجمالي.

جدول رقم 2: يوضح توزيع السكان لولاية تيارت. الوحدة: 01 نسمة

الدوائر	سكان المدينة	النسبة المئوية لسكان المدينة	سكان الريف	النسبة المئوية لسكان الريف	المجموع الكلي
تيارت	238.590	99	2.410	01	241.000
الدحموني	33.716	81	8.018	19	41.734
مدغوسة	29.949	80	7.407	20	37.356
مغيلة	8.111	55	6.566	45	14.677
السوقر	96.609	76	30.064	24	126.673
عين الذهب	31.849	67	15.789	33	47.639
قصر الشلالة	81.814	86	13.173	14	94.987
فرندة	107.274	90	11.608	10	118.882
الرحوية	27.216	71	11.289	29	38.505
عين كرمس	43.349	75	14.649	25	57.999
مشرع الصفا	22.136	79	5.769	21	27.905
مهديّة	52.153	79	13.448	21	65.601
حمادية	30.010	60	20.068	40	50.078
واد ليلي	17.282	69	7.823	31	25.105
المجموع	820.058	83	168.082	17	988.139

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الديوان الوطني للإحصاء سنة 2018.

- تقع ولاية تيارت في منطقة الهضاب العليا، مما يعني أن مناخها شبه جاف حيث تشهد أمطارا وثلوجا وبردًا بين درجة حرارة تصل إلى تحت الصفر في الشتاء، في حين يكون الجو حار وتصل درجة الحرارة إلى 40° درجة مئوية في الصيف.

تنقسم ولاية تيارت إداريا إلى 14 دائرة متمثلة في التالي:

- تيارت، السوقر، فرندة، قصر الشلالة، مهديّة، حمادية، الدحموني، عين الذهب، مدروسة، مشرع الصفا، مغيلة، وادي ليلي.

كما تنقسم الولاية إلى 42 بلدية نذكرها في ما يلي:

- تيارت، السوقر، توسنينة، سي عبد الغني، الفابيجة، فرندة، عين الحديد، تخمارت، قصر الشلالة، سرغين، زمالة الأمير عبد القادر، مهديّة، الناظورة، السبعين، عين دزاريت، حمادية، الرشايق، بوقارة، الرحوية، قرطوفة، الدحموني، عين بوشقيف، عين الذهب، النعيمة، الشحيمة، عين كرمس، مدريسة، الرصفة، سيدي عبد الرحمان، مادنة، مدروسة، ملاكو، سيدي بختي، مشرع الصفا، تاقدمت، جيلالي بن عمار، مغيلة، سيدي الحسني، السبت، وادي ليلي، سيدي علي ملال، تيدة.

المطلب الثالث: مصلحة الحالة المدنية للبلدية

البلدية: هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تفسير الشؤون العمومية،¹ فهي تشكل الإطار المؤسسي للممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري.

كما تعتبر البلدية الخلية الأساسية في التنظيم الإداري بحكم قربها من المواطن ولا يمكن لأحد الاستغناء عن الآخر، حيث أن المواطن يطلب خدمة والمرفق العام، المتمثل في البلدية ينفذ عن طريق تقديمه للخدمة، وهذا ما جعل وجود تكامل بين البلديات ومواطنيها.

الهيكل التنظيمي للبلدية:

إن البلدية تسيّر وفق هيكل تنظيمي متجاوز مقارنة مع التطورات العديدة المسجلة في السنوات الأخيرة مما يتطلب تكييف التنظيم الإداري وفق حجم البلدية وذلك حسب المحتوى التالي:

المجلس الشعبي البلدي

الرئيس:

-المجلس التنفيذي

-ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة:

¹ -قانون البلدية، ص2.

الأمين العام

- مكتب البريد المركزي

- مكتب المداولات والمتابعة

- مكتب التنظيم والتلخيص

- مكتب الأرشفة والتوثيق

- مكتب الصفقات العمومية

- مكتب الإحصاء والتخطيط

أ- قسم التشغيل والتنظيم

1- مديرية الإدارة والمالية

- مصلحة الموظفين:

- مكتب تسيير وتكوين الموظفين الإداريين

- مكتب تسيير وتكوين الموظفين التقنيين

- مصلحة المحاسبة والمالية

- مكتب الميزانية والحسابات

- مكتب الارتباطات للتسيير والتجهيز

- مكتب الإيرادات

- مكتب نفقات التجهيز والتسيير

- فرع وكالة النفقات والإيرادات

- مكتب تسديد الأجور.

- مصلحة الإعلام الآلي

-مكتب البرمجة والمتابعة

-مكتب الصيانة والاستغلال

2-مديرية التنظيم والشؤون العامة:

-مصلحة التنظيم العام:

-مكتب التنظيم

-فرع التصديق والمصادقة

-فرع البطاقات الرمادية

-مكتب الخدمة الوطنية

-مكتب الانتخابات والجمعيات

-مكتب المنازعات والشؤون القانونية

-مصلحة الحالة المدنية:

-سبعة(07) مكاتب للحالة المدنية الخاصة للملحقات الإدارية والبلدية مقرر

-فرع الولادات البلدية مقرر تابع لمكتب الحالة المدنية

-فرع عقود الزواج البلدية مقرر تابع لمكتب الحالة المدنية

-فرع التصحيحات المختلفة للحالة المدنية البلدية مقرر تابع لمكتب الحالة المدنية

-فرع الوفيات البلدية مقرر تابع لمكتب الحالة المدنية.

-مصلحة الوقاية والصحة:

-مكتب التحاليل المخبرية

-المكتب البلدي لحفظ الصحة

-فرع البيئة وحماية المحيط.

-مصلحة الشؤون الاجتماعية، الثقافية، الرياضية والسياحية:

-مكتب النشاط الاجتماعي

-مكتب النشاطات الثقافية، الرياضية والسياحية

-مكتب التمهين

-فرع التشغيل الاجتماعي

3-مديرية الأملاك:

-مصلحة السكن:

-مكتب السكن

مكتب إيداع الملفات والتحقيقات

-مصلحة الممتلكات:

-مكتب الأملاك

-فرع متابعة تحصيل المداخيل وتحسينها

-فرع تسيير الأسواق والمساح والمقابر

-فرع النشاط الحرفي والتجاري

-مكتب الجرد العام

ب-قسم الوسائل العامة والأشغال

-مصلحة الحضيرة والصيانة:

-مكتب الحضيرة

-مكتب تسيير الورشات

-مكتب الصيانة

-مكتب جمع النفايات والتكيس

-مصلحة التموين والتخزين:

-مكتب التموين

-مكتب التخزين

2-مديرية التعمير والبناء والأشغال:

-مصلحة التعمير والبناء

-مكتب التعمير

-مكتب البناء

-فرع المراقبة والمتابعة

-مكتب الدراسات والتخطيط

-مصلحة الأشغال العامة:

-مكتب الأشغال العامة

-فرع المراقبة والمتابعة

-فرع صيانة مباني البلدية والمدرسية

-مكتب الشبكات المختلفة

-مكتب الإنارة والمرور

-فرع الإنارة والمرور.

مصلحة الحالة المدنية:

مصلحة الحالة المدنية تعد من أهم المصالح بالإدارة البلديات وهذا ناتج عن المهام المتعددة والخدمات المقدمة والتي تتعلق بصفة رئيسية بالمواطن، فالمواطن يتوجه لمصالح الحالة المدنية في جميع استخداماته الإدارية.¹

إن كل الوثائق الأولية المشكلة للملفات الإدارية التي تهم شؤون اليومية، يكون استخراجها من مصالح الحالة المدنية خاصة أوقات الدخول المدرسي، مسابقات التوظيف، تسجيل الولادات، الوفيات.... إلخ.

وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تولي أهمية كبيرة في سياساتها الرامية إلى رقمنة الإدارة وترقية الخدمة العمومية التي تبني مجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي تحسن نوعية الخدمة المقدمة بالدرجة الأولى من قبل مصلحة الحالة المدنية وذلك عن طريق رقمنة سجلات الحالة المدنية.

المعايير المرتبطة بتوزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك الحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية:

طبقا للقرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه، تم اختيار المعيار الديمغرافي لتحديد الحد الأقصى لعدد أعوان الشباك وعدد مفوضي الحالة المدنية في مصالح الحالة المدنية لكل بلدية، حيث وضع هذا القرار الوزاري المشترك المقاييس التالية من أجل ضبط التعداد:

- ❖ عون شباك الحالة المدنية واحد (01) لكل 1000 نسمة، غير أن البلديات التي يقل عدد سكانها عن 5000 نسمة، حدد لها (05) أعوان شباك كحد أقصى.
 - ❖ مفوض واحد (01) للحالة المدنية لكل 5000 نسمة، غير أن البلديات التي يقل عدد سكانها عن 20.000 نسمة، حدد لها أربعة (04) مفوضين للحالة المدنية كحد أقصى.
- بالإضافة إلى ذلك، يمنح منصب مفوض واحد (01) للحالة المدنية لكل مندوبية بلدية أو ملحقة إدارية قيد الخدمة الفعلية وتتمتع بصلاحيات الحالة المدنية.

¹ -العربي حجاج، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية، آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية-دراسة ميدانية ببلديات ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف 2017/2018، ص 208.

مثال:

- بلدية عدد سكانها 53.000 نسمة، يمكن أن تفتح 53 منصب عون شباك للحالة المدنية و 10 مناصب لمفوضي الحالة المدنية.
 - بلدية عدد سكانها 1260 نسمة، يمكن أن تفتح (05) مناصب أعوان شباك للحالة المدنية و(04) مناصب مفوضين للحالة المدنية كحد أقصى.
- يتم تحديد عدد السكان لكل بلدية اعتمادا على الإحصاء العام للسكن والسكان لسنة 2008، والموضح في الجدول الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم 12-342 المؤرخ في 25 شوال عام 1433 الموافق 12 سبتمبر سنة 2012، الذي يحدد عدد المقاعد المطلوب شغلها لانتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية والولائية.

2-فتح مناصب الشغل المتخصصة:

يتم تحديد عدد مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية، بموجب مداولة للمجلس الشعبي البلدي، حسب أحكام القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية، وذلك وفقا للمقياس المنصوص عليه في القرار الوزاري المشترك، المذكور أعلاه. يتم تعديل العدد عند الاقتضاء بنفس الشكل.

3. التعيين في مناصب الشغل المتخصصة عون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية:

يتم التعيين في مناصب الشغل المتخصصة السالفة الذكر، وفقا لاحتياجات البلدية وفي حدود التعدادات التي تستوفي الشروط القانونية، من بين الموظفين الرسميين المنتمين للإدارة الجماعات الإقليمية الخاضعين للأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011. للتذكير، لقد حددت هذه الشروط في المادتين 88 و89 من المرسوم التنفيذي 11-334 في 20 سبتمبر سنة 2011، المذكور أعلاه، كما يلي:

❖ مفوضي الحالة المدنية: ويتم تعيينهم من بين:

-الموظفين الرسميين المنتمين على الأقل لرتبة عون الإدارة الإقليمية، الذين يشبتون عشر(10) سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.

-الموظفين الرسميين المنتمين على الأقل لرتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية، الذين يشبتون خمس(05) سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.

❖ أعوان الشباك للحالة المدنية: ويتم تعيينهم من بين الموظفين المرشحين المنتميين على الأقل لرتبة عون مكتب أو عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية.

تطبيقا لأحكام المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، يتم التعيين بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين ممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي وفقا للنموذج المرفق بهذه التعليمات.

تخضع قرارات التعيين في هذه المناصب المتخصصة إلى الرقابة طبقا للإجراءات التنظيمية المعمول بها في هذا المجال.

4- مهام الموظفين المعيّنين في مناصب الشغل المتخصصة:

يمارس الموظف المعين في منصب الشغل المتخصص لعون شباك للحالة المدنية أو مفوض الحالة المدنية المهام المسندة إليه بموجب التنظيم الساري المفعول، ولا سيما تلك المذكورة في المادتين 86 و 87 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر سنة 2011 المشار إليه أعلاه.

زيادة على الواجبات المنصوص عليها في مختلف النصوص التنظيمية، ينبغي على الموظفين المعيّنين في مناصب الشغل المتخصصة المذكورة أن يتحلوا بروح المسؤولية والانضباط واحترام المرتفقين بغية خدمتهم على أحسن وجه وتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، الأمر الذي طالما كان موضوعا لتعليماتي السابقة.

ويشترط على كل موظف معين في منصب الشغل المتخصص، أن يمارس مهامه بمصلحة الحالة المدنية أو المندوبيات البلدية والملحقات الإدارية التي هي قيد الخدمة الفعلية وتتمتع بصلاحيات الحالة المدنية، ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن يتم تحويله إلى مصلحة أخرى إلا بعد إنهاء مهامه من المنصب المتخصص الذي يشغله.

5- التعويضات الممنوحة لأعوان الشباك للحالة المدنية ومفوضي الحالة المدنية:

يستفيد الموظف المعين في منصب الشغل المتخصص لعون الشباك أو مفوض الحالة المدنية، حسب الحالة وابتداء من تاريخ تعيينه في المنصب، من أحد التعويضين المنصوص عليها في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 11 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2011 الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. يتعلق الأمر بالتعويضين التاليين:

أ. بالنسبة لمفوض الحالة المدنية: التعويض الخاص بالتفويض ويصرف شهريا وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي؛

ب. بالنسبة لعون شبك للحالة المدنية: تعويض الخدمات في شبك الحالة المدنية ويصرف وفق 20% من الراتب الرئيسي لصالح عون شبك الحالة المدنية.

6. تقييد هذه التعويضات بالميزانية:

تفيد هذه التعويضات كغيرها من التعويضات المنصوص عليها بالمرسوم التنفيذي رقم 11-338 في 26 سبتمبر سنة 2011، المذكور أعلاه، بقسم التسيير لميزانية البلدية حسب المدونتين المطبقتين حالياً كما يلي:

- البلديات مقر الدوائر: بالنسبة للمدونة ميزانية البلديات مقر الدوائر المعرفة بالمرسوم رقم 84-71 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 17 مارس سنة 1984 الذي يحدد قائمة مصاريف البلديات وإيراداتها، فهي تقييد بالمادة رقم 630 " أجور المستخدمين الدائمين " بالباب رقم 901 " أجور وأعباء المستخدمين الدائمين"، بالباب الفرعي رقم 9010 الخاص بالأجور.

- بقية البلديات: أما بالنسبة لمدونة ميزانية باقي البلديات المعرفة بالمرسوم رقم 67-144 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1387 الموافق 31 يوليو سنة 1967 المتضمن تحديد قائمة مصاريف البلديات وإيراداتها، المعدل والمتمم، فتفيد هذه التعويضات بقسم النفقات بالمادة رقم 610 " أجور المستخدمين الدائمين".

7- متابعة تنفيذ أحكام القرار الوزاري المشترك المحدد لتوزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة عون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية:

تعكف مصالح دائرة الوزارة على إعداد بطاقة وطنية لأعوان الشبايك ومفوضي الحالة المدنية في هذا الإطار، سيتم موافاتكم لاحقاً ببرنامج إعلام آلي يتعين على مصالح البلديات ملئه وتحيينه عند الاقتضاء، وهذا بهدف متابعة مدى تنفيذ أحكام هذه المذكرة وإعداد برامج دورات التكوين لفائدة هؤلاء الأعوان والمنصوص عليه بموجب المادة 90 من المرسوم التنفيذي 11-334 المؤرخ سنة 2011، المشار إليه في الموضوع أعلاه.

المبحث الثاني: معالجة، تحليل وتفسير بيانات الدراسة

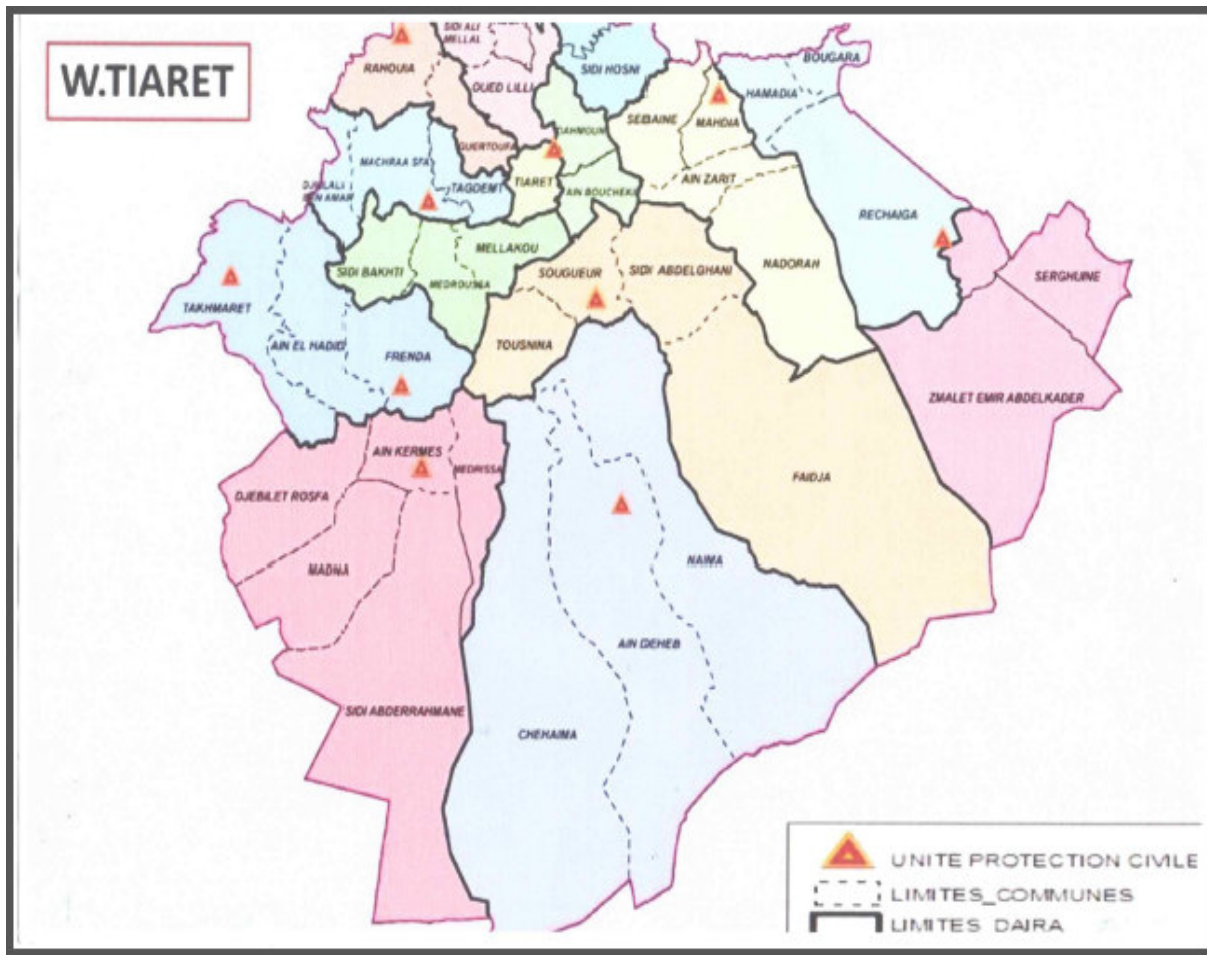
المطلب الأول: مجالات الدراسة

كل دراسة ميدانية تستوجب مجال مكاني وزماني من أجل مساعدة الباحث على حصر موضوعه والتقييد بالفترة الزمانية والموقع المحدد بغرض الحصول على نتائج دقيقة تستوفي غرض البحث الذي حدد في بداية الدراسة.

1-المجال المكاني:

هو الموقع الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، وفي دراستنا الحالية شملت 14 بلدية من بلديات ولاية تيارت. عواصم الدوائر

شكل رقم 05: يوضح خريطة التقسيم الإداري لولاية تيارت ولاية تيارت



المصدر: ولاية تيارت

2-المجال الزمني:

بدأت بإجراء مقابلات مع كل رؤساء الحالة المدنية والمكاتب البيومترية للبلديات بالإضافة إلى الأمناء العاملين ومدير الإدارة المحلية لولاية تيارت بغرض الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وهذا ما يطلق عليها بالمرحلة الاستطلاعية التي كانت منذ اختبارنا للموضوع وجمع السجلات والوثائق التي تمثل المادة العلمية.

غير أن الباحث واجه صعوبات أثناء إجراء الدراسة الميدانية نظرا لكبر حجم عينة الدراسة وحقل الدراسة، وهذا ما أدى إلى طول مدة هذه المرحلة حيث بدأت منذ فيفري 2019 إلى غاية مارس 2020 حيث شهدت هذه الفترة ظهور جائحة كورونا وهذا ما ضاعف صعوبة البحث الميداني.

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط الاستبيان من مارس 2020 إلى ماي 2020 في هذه المرحلة قمنا بضبط محاور الاستبيان التي تتناسب مع فرضيات الدراسة وضبط أهم الأسئلة التي تساعد الباحث في دراسته الميدانية من أجل الحصول على المعلومات الكافية من قبل العينة، وبعد اعداد الاستبيان بشكله النهائي وموافقة المشرف ومروره على مجموعة من المحكمين جاءت مرحلة التوزيع على أفراد العينة المقدر عددهم ب بداية من 15 ماي 2020 إلى جوان 2020.

4-مرحلة استرجاع الاستبيان: من 15 جوان إلى سبتمبر 2020 بعد توزيع الاستبيان قام الباحث باسترجاع وفرز وترتيب الاستبيان وإلغاء البعض منها، حيث أن مدة الاسترجاع كانت طويلة نظرا للظروف القاهرة التي شهدها العالم جراء جائحة كورونا بحيث أن معظم الإدارات الجزائية كانت تعمل بالدوام الجزئي وهذا ما أخر من عملية استرجاع الاستبيان.

5-مرحلة التفريغ والتحليل: دامت إلى غاية مارس 2021.

بعد الفرز قام الباحث برقمنة الاستبيان وتفريغه في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، مع التحليل والمناقشة.

ملاحظة: جائحة كورونا كان لها تأثير كبير في طول مدة التوزيع والاسترجاع.

3-المجال البشري:

نقصد به مجتمع الدراسة والذي يتمثل في مجموع الأفراد الذين قاموا بتقديم مجموعة من المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة التي يراد حلها ودراساتها.¹

وتكون مجتمع البحث في دراساتنا الحالية من جميع موظفي بلديات ولاية تيارت المتواجدين بمكاتب الحالة المدنية بجميع هيكلها كون أنها على علاقة دائمة بالمواطن، حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة. 742 مفردة موزعين على إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، موظفين متعاقدين

الجدول رقم 03: يوضح عدد مفردات مجتمع الدراسة.

الدائرة	البلدية	مكتب الحالة المدنية	مكتب البيومتري				المجموع الكلي
			بطاقة التعريف الوطنية	رخص السياقة	جوزات السفر	بطاقات الرمادية	
تيارت	تيارت	25	05	03	03	09	45
السوقر	السوقر	26	02	02	02	03	35
	توسنينة	11	02	02	02	03	20
	سي عبد الغني	07	01	01	02	02	13
	الفايجة	07	01	02	02	02	14
فرندة	فرندة	16	02	02	02	02	24
	عين الحديد	07	02		02		11
	تخمات	15	01	01	02	01	20
قصر الشلالة	قصر الشلالة	08	01	01	01	01	12

¹ إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا: أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013.

14	02	02	02	02	06	سرغين	
22	02	02	01	01	16	زمالة الأمير عبد القادر	
31	02	02	01	01	25	مهدية	مهدية
12	02	01	01	01	07	الناظورة	
12	01	01	01	01	08	السبعين	
08	02		01		05	عين دزاريت	
16	03	03	03	02	05	حمادية	حمادية
19	01	02	01	01	14	الرشايقة	
20	04	04	03	02	07	بوقارة	
35	02	04	04	03	22	الرحوية	رحوية
12	01	01	01	01	08	قرطوفة	
16	02	02	02	02	08	الدهموني	الدهموني
15	01	01	01	01	11	عين بوشقيق	
28	04	04	04	04	12	عين الذهب	عين الذهب
13	02	02	01	01	07	النعيمة	
10	02	02	01	01	04	الشحيمة	
25	03	06	03	03	10	عين كرمس	عين كرمس
16	01	02	01	01	11	مدرسة	
13	02	02	02	02	05	الرصفة	
17	03	02	02	02	08	سيدي عبد	

الفصل الرابع: الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت

						الرحمان	
10	02	02	01	01	04	مادنة	
22	02	02	02	01	15	مدروسة	مدروسة
20	02	02	02	01	13	ملاكو	
18	02	01	01	01	13	سيدي بختي	
14	03		01		10	مشع الصفاء	مشع الصفاء
06	01		01		04	تاقدمت	
15	02	02	02	02	07	جيلالي بن عمار	
09	01				08	مغيلة	مغيلة
21	02	02	02	02	13	سيدي الحسني	
09	01	01	01	01	05	السبت	
25	02	02	02	02	17	واد ليلي	واد ليلي
16	02	02	02	01	09	سيدي علي ملال	
09	01	01	01	01	05	تيدة	
							المجموع

المصدر: بلدية تيارت

نظر لكبر حجم مفردات مجتمع البحث تمثل 42 بلدية قام الباحث باختيار عينة مقصودة غير عشوائية نعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته وفق قواعد خاصة¹ ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.²

لذا فإن عينة الدراسة تتكون من (350) شملت ضباط الحالة المدنية، الأعوان المكلفين بشبايك الحالة المدنية، الموظفين المتعاقدين في إطار الشبكة الاجتماعية أو الإدماج المهني، مهندسي الإعلام الآلي المكلفون بالرقمنة والأنظمة المعلوماتية، لكل من البلديات 14 التي تم اختيارهم وفق مجموعة من المعايير:

- 1) عواصم الدوائر
- 2) كبر مفردات الدراسة
- 3) التعداد السكاني
- 4) عدد فروع البلدية التابعة لها

الجدول رقم 4: جدول يوضح عدد أفراد عينة الدراسة:

المجموع	رخصة السياقة، البطاقة الرمادية			اليوم تري جواز السفر، بطاقة التعريف الوطني			مكتب الحالة المدنية			البلدية	الدائرة
	المتعاقدين	الأعوان	الإطارات	المتعاقدين	الأعوان	الإطارات	المتعاقدين	الأعوان	الإطارات		
45	00	11	01	00	06	02	00	20	05	تيارت	تيارت
35	00	04	01	00	04	00	00	24	02	السوقر	السوقر
20	00	03	02	00	04	00	00	09	02	توسنينة	
13	00	03	01	00	02	00	00	07	00	سي عبد الغني	
14	00	04	00	00	03	00	00	06	01	الفايحة	

¹ -رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان: دار دجلة، 2008، ص161.

² -نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجيل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص228.

24	00	03	01	00	04	00	00	13	03	فرندة	فرندة
11	00	02	00	00	02	00	00	06	01	عين الحديد	
20	00	02	00	00	03	00	00	13	02	تخمارت	
12	00	02	00	00	02	00	00	06	02	قصر الشلالة	قصر الشلالة
14	00	04	00	00	04	00	00	05	01	سرغين	
22	00	03	00	00	03	00	00	14	02	زمالة الأمير عبد القادر	
31	00	03	00	00	03	00	00	21	04	مهدية	مهدية
12	00	03	00	00	00	02	00	06	01	الناظورة	
12	00	02	00	00	02	00	00	07	01	السبعين	
08	00	02	00	00	01	00	00	04	01	عين دزايرت	
16	00	05	01	00	04	01	00	04	01	حمادية	حمادية
19	00	03	00	00	01	01	00	12	02	الرشايقة	
20	00	06	01	00	05	01	00	06	01	بوقارة	
35	00	05	01	00	06	01	00	19	03	الرحوية	الرحوية
12	00	02	00	00	02	00	00	07	01	قرطوفة	
16	00	04	00	00	00	03	00	06	02	الدهموني	الدهموني
15	00	02	00	00	02	00	00	09	02	عين بوشقيق	
28	00	07	01	00	06	02	00	10	02	عين الذهب	عين الذهب
13	00	03	00	00	03	00	00	06	01	النعيمة	
10	00	03	00	00	03	00	00	03	01	الشحيمة	
25	00	06	00	00	07	02	00	08	02	عين كرمس	عين كرمس
16	00	02	00	00	03	00	00	09	02	مدرسة	
13	00	04	00	00	04	00	00	04	01	الرصفة	
17	00	04	01	00	04	00	00	06	02	سيدي عبد الرحمان	
10	00	03	00	00	03	00	00	04	00	مادنة	

22	00	02	02	00	03	00	00	12	03	مدروسة	مدروسة
18	00	03	00	00	03	00	00	11	02	ملاكو	
18	00	03	00	00	02	00	00	11	02	سيدي بختي	
14	00	03	00	00	01	00	00	09	01	مشرع الصفا	مشرع الصفا
06	00	01	00	00	01	00	00	03	01	تاقدمت	
15	00	04	00	00	04	00	00	06	01	جيلالي بن عمار	
09	01							07	01	مغيلة	مغيلة
21	00	04	00	00	04	00	00	11	02	سيدي الحسني	
09	00	02	00	00	02	00	00	04	01	السبت	
25	00	04	00	00	04	00	00	14	03	وادي ليلي	وادي ليلي
16	00	04	00	00	03	00	00	08	01	سيدي علي ملال	
09	00	02	00	00	02	00	00	04	01	تيدة	
											المجموع

المصدر: بلدية تيارت

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات:

1-الملاحظة:

يعرفها "كارثر جود" بأنها الوسيلة التي تحاول التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص، وذلك بمشاهدتهم بينما يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمواقف التي اختيرت لتمثيل ظروف الحياة العادية أو لتمثيل مجموعة خاصة من العوامل¹

كما يعد العالم فريدريك تايلور Fredrich Taylor أول من استخدم الملاحظة في ميدان العلوم الإدارية، فهي من أهم الأدوات الرئيسية والمصادر الأساسية للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة محل

¹ - محمد شبلي: المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الاقتربات والأدوات، الجزائر: (د، و، ن)، 1997، ص237.

البحث، وفي هذا الإطار قمنا باستخدام هذه الأداة من خلال الزيارة التفقدية الميدانية التي قام بها الباحث في مصالح البلديات لمعرفة علاقة الإدارة بالمواطن ومدى رضا المواطن عن الخدمات العمومية الإدارية المقدمة له.

2-المقابلة:

يعرفها إنجلش " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر ومع أفراد بهدف حصوله على أنواع المعلومات لاستخدامها في بحث علمي للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج".¹

كما تعد المقابلة من أهم الأدوات لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الظواهر الإنسانية، وتعتبر أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة غرضها الحصول على الحقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف البحث من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبحاثها ومؤشراتها-وتعد المقابلة تفاعل لفظي يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص وبذلك هي وسيلة شخصية مباشرة يحاول فيها الباحث أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.²

ونظرا لأهمية وفعالية هذه الإدارة في جمع المعلومات قام الباحث بمجموعة من المقابلات مع كل من مدير الإدارة المحلية لولاية تيارت، الأمناء العامون للبلديات محل الدراسة، ضباط الحالة المدنية، رؤساء البلدية، ومجموعة من المواطنين المتواجدين في المصالح من أجل استخراج الوثائق الادارية.

¹ -عمار بجوش، محمد محمود الديبان، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، ط4، 2007، ص76.

² -أحمد نقي، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، مجلة أفانين الخطاب، المجلد 1، العدد2، ديسمبر 2021، ص86.

3- الاستبيان:

عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة التي يتم الإجابة عليها من أفراد العينة لجمع المعلومات اللازمة حول الظاهرة أو مشكلة البحث،¹ كما يمكن استخدامه بديلاً للمقابلة الشخصية بسبب السهولة والدقة في توزيعه، وهناك عدة تسميات تطلق على استبيان هي الاستمارة، الاستقصاء، الاستفتاء.

-استعان الباحث بهذه الأداة من أجل جمع البيانات والمعلومات من المبحوثين وتوظيفها في التحليل، بالإضافة إلى معرفة توجهات الموظفين وموقفهم من...

تم تقسيم استمارة البحث إلى:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية العامة للمبحوثين من السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة المهنية، الحالة الوظيفية.

المحور الثاني: تضمن 8 أسئلة لمعرفة مستوى معايير الخدمة المرتقبة من المواطن.

المحور الثالث: تضمن 8 أسئلة لمعرفة معيار رضى المواطن من شأنه تطوير الأداء المحلي.

المحور الرابع: تضمن 09 أسئلة لمعرفة توفر مبدأ الشفافية في علاقة الإدارة بالمواطن.

المحور الخامس: تضمن 8 أسئلة لمعرفة أهم العراقيل التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية.

¹ - ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81.

المطلب الثالث: عرض وتوصيف وتحليل البيانات العامة للدراسة

عرض وتحليل المحور الأول (البيانات الشخصية) :

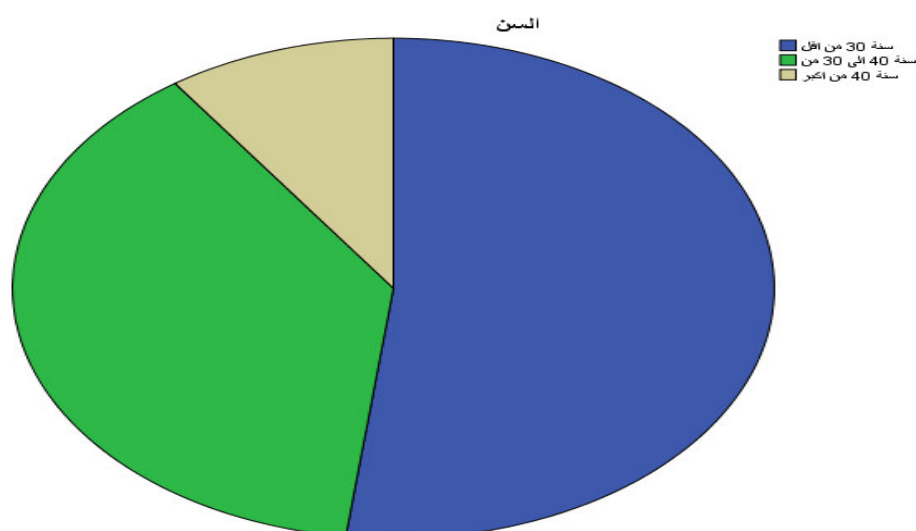
1. السن:

الجدول رقم (05): يمثل البيانات الشخصية (السن) للعينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	182	52	1.5771	0.66302
من 30 إلى 40 سنة	134	38.3		
أكبر من 40 سنة	34	9.7		
المجموع	350	100		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (06): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 05



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 05

من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 06 والذي يمثلان البيانات الشخصية (السن) للعينة المدروسة ، نلاحظ أن التكرارات للخيار الأول أقل من 30 سنة بلغت 182 بنسبة مئوية بلغت 52 ، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني من 30 سنة إلى 40 سنة 134 بنسبة مئوية بلغت 38.3 ، بينما بلغت التكرارات للخيار الثالث أكبر من 40 سنة 34 بنسبة مئوية بلغت 9.7 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي 1.5771 ، والانحراف المعياري بلغ 0.66302 .

من خلال جمع الخيار الأول والخيار الثاني الذي يمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30-40 سنة نجد 316 فرد من العينة ما يعادل نسبة 90.3% هذا ما يبين لنا أن أفراد العينة هم شباب أي أن معظم الإدارات الجزائرية حاليا توظف فئة الشباب نتيجة السياسة العامة للدولة التي تشجع على استقطاب الشباب للعمل خاصة خريجي الجامعات والمعاهد وذلك لما لهم من خبرة أكاديمية بالإضافة إلى القدرة على تحمل بدوام كلي خاصة موظفي الشبابيك كما أن قانون التقاعد النسبي كان له دور كبير في انخفاض نسبة الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة، وكذلك سياسة الدولة الرامية إلى استخدام كفاءتهم وخبرتهم كخبراء ومستشاري في مجال الإدارة المحلية والاعتماد عليهم في تدوين الطاقة الشبابية المستقطبة.

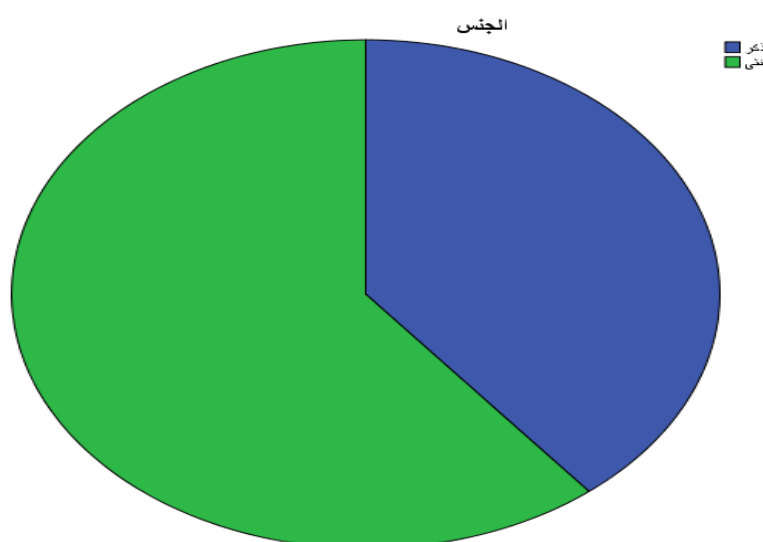
2. الجنس :

الجدول رقم (06) : يمثل البيانات الشخصية (الجنس) للعينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	137	39.1	1.6086	0.48877
أنثى	213	60.9		
المجموع	350	100		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (07): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 06



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 04

من خلال الجدول رقم 04 والشكل رقم 06 والذي يمثلان البيانات الشخصية (الجنس) للعينة المدروسة، نلاحظ ان التكرارات للخيار الأول ذكر بلغت 137 بنسبة مئوية بلغت 39.1 ، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني أنثى 213 بنسبة مئوية بلغت 60.9 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي 1.6086 ، والانحراف المعياري بلغ 0.48877

يمكن إرجاع ارتفاع نسبة تواجد العنصر النسوي في الإدارات على العنصر الذكوري إلى عدة أسباب أهمها أن الشباب يواجه عائق الخدمة الوطنية، بحيث بعد تخرجه مباشرة واجب عليه تأدية الخدمة الوطنية من أجل

التوظيف، وهذا ما لا تقوم به النساء، كما أن العنصر النسوي له القابلية على العمل في الإدارات النساء، كما أن العنصر النسوي لديه القابلية على العمل في الإدارات بجميع صيغ سواء بالإدماج أو العقود والاجتماعية أو التوظيف المباشر في حين أن العنصر الرجالي يترددون في العمل بهذه الصيغ، وذلك لضعف الراتب الشهري، بالإضافة إلى السياسة العامة للدولة التي انتهجتها مؤخرا في الاستقطاب والتوظيف وفق تكافؤ الفرص ما أدى إلى خروج العنصر النسوي واندماجه في اليد العاملة بالمؤسسات والإدارات العمومية.

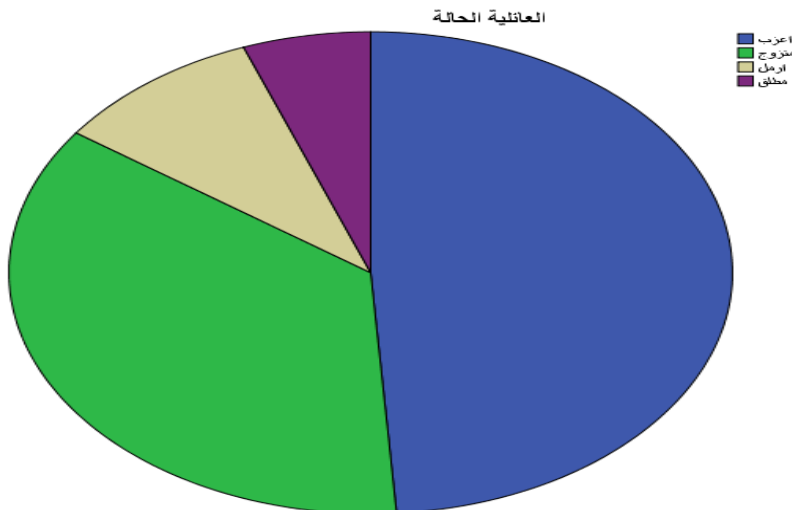
3. الحالة العائلية :

الجدول رقم (07) : يمثل البيانات الشخصية (الحالة العائلية) للعينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعزب	171	48.9	1.7200	0.85740
متزوج	126	36		
أرمل	33	9.4		
مطلق	20	5.7		
المجموع	350	100		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (08): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 07



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 05

من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 07 والذي يمثلان البيانات الشخصية (الحالة العائلية) للعينة المدروسة، نلاحظ أن التكرارات للخيار الأول أعزب بلغت 171 بنسبة مئوية بلغت 48.9، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني متزوج 126 بنسبة مئوية بلغت 36، بينما بلغت التكرارات للخيار الثالث أرمل 33 بنسبة مئوية بلغت 9.4، بينما بلغت التكرارات للخيار الرابع مطلق 20 بنسبة مئوية بلغت 5.7، فيما بلغ المتوسط الحسابي 1.7200، والانحراف المعياري بلغ 0.85740.

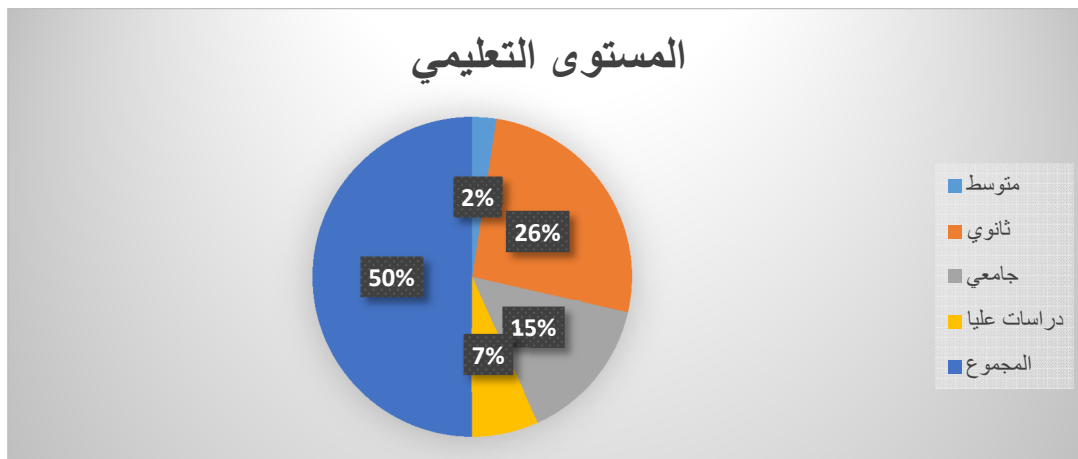
4. المستوى التعليمي :

الجدول رقم (08) : يمثل البيانات الشخصية (المستوى التعليمي) للعينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إبتدائي	00	00	2.3286	1.27261
متوسط	17	4.9		
ثانوي	183	52.3		
جامعي	103	29.4		
دراسات عليا	47	13.4		
المجموع	350	100		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (09): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 08



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 08

من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 08 والذي يمثلان البيانات الشخصية (المستوى التعليمي) للعيينة المدروسة ، نلاحظ ان التكرارات للخيار الأول ابتدائي بلغت 00 بنسبة مئوية بلغت 0، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني متوسط 17 بنسبة مئوية بلغت 4.9، بينما بلغت التكرارات للخيار الثالث ثانوي 183 بنسبة مئوية بلغت 52.3، بينما بلغت التكرارات للخيار الرابع جامعي 103 بنسبة مئوية بلغت 29.4، بينما بلغت التكرارات للخيار الخامس دراسات عليا 47 بنسبة مئوية بلغت 13.4 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي 2.3286 ، والانحراف المعياري بلغ 1.27261.

هذا ما يبين أن المستوى التعليمي المتواجد في المؤسسات العمومية هو مستوى مقبول ما بين المستوى الجامعي والدراسات العليا والمستوى الثانوي الذي لا يقل عن المستوى الثالثة ثانوي في حين أن كل من المستوى المتوسط قليل اما الابتدائي شبه منعدم وهذا راجع إلى شروط التوظيف التي فرضتها الدولة الجزائرية خاصة فيما يتعلق بمستخدمي الإدارات العمومية، وذلك من أجل ضمان ومعرفة قدرة الموظفين على التأقلم والتكيف مع الإصلاحات الإدارية خاصة في مجال الرقمنة، والقدرة على التعامل مع المواطنين وحل معظم المشاكل التي تعترضهم خلال تقديم الخدمات لهم.

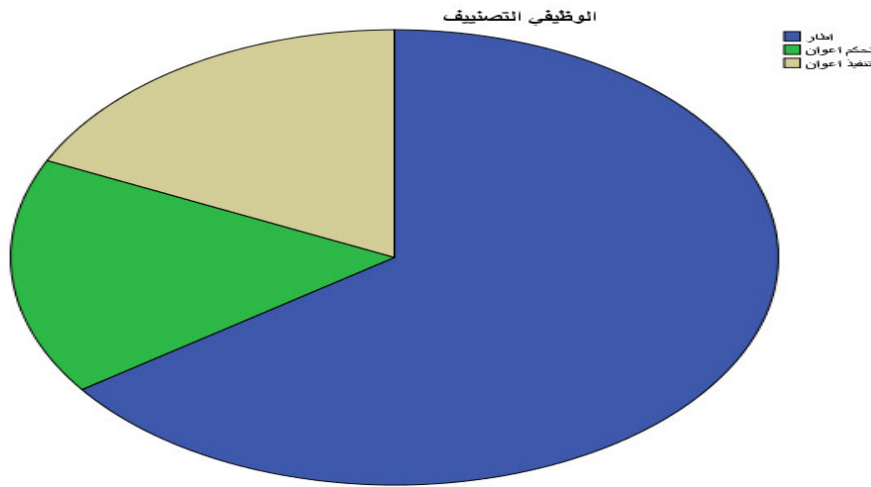
5. التصنيف الوظيفي :

الجدول رقم (09) : يمثل البيانات الشخصية (التصنيف الوظيفي) للعيينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطار	228	65.1	1.5286	0.78162
أعوان تحكم	59	16.9		
أعوان تنفيذ	63	18		
المجموع	350	100		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (10): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 09



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 07

من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 09 والذي يمثلان البيانات الشخصية (التصنيف الوظيفي) للعينة المدروسة، نلاحظ أن التكرارات للخيار الأول إطار بلغت 228 بنسبة مئوية بلغت 65.1 ، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني أعوان تحكم 59 بنسبة مئوية بلغت 16.9 ، بينما بلغت التكرارات للخيار الثالث أعوان تنفيذ 63 بنسبة مئوية بلغت 18 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي 1.5286 ، والانحراف المعياري 0.78162

هذه النسب تتوافق مع طبيعة العمل التي تقتضيها مصلحة الحالة المدنية لأنها بحاجة أكثر لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ للأعمال الإدارية في هذه المصلحة.

6. الخبرة المهنية:

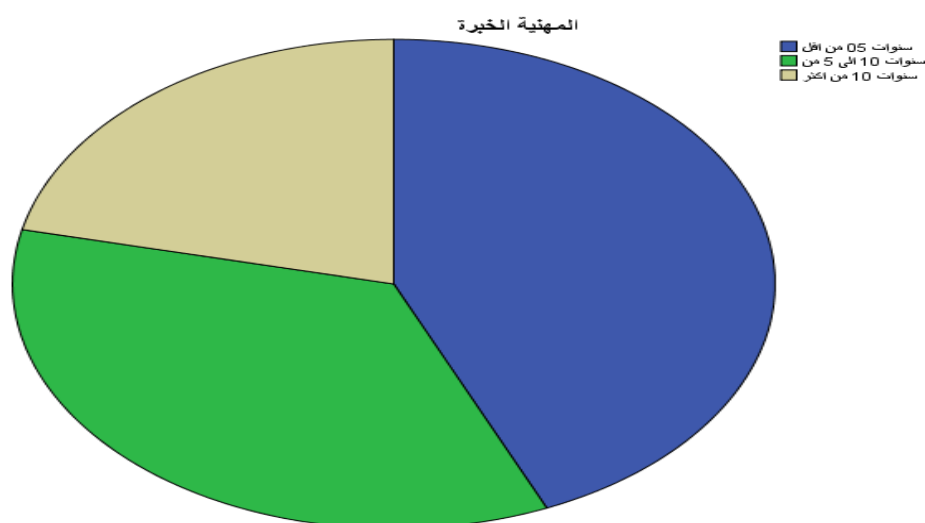
الجدول رقم (10) : يمثل البيانات الشخصية (الخبرة المهنية) للعينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 05 سنوات	152	43.4	1.7800	0.77582
من 05 إلى 10 سنوات	123	35.1		
أكثر من 10 سنوات	75	21.4		

سنوات			
المجموع	350	100	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 11): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 10



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 10

من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 11 والذي يمثلان البيانات الشخصية (الخبرة المهنية) للعينة المدروسة، نلاحظ أن التكرارات للخيار الأول أقل من 05 سنوات بلغت 152 بنسبة مئوية بلغت 43.4، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني من 05 إلى 10 سنوات 123 بنسبة مئوية بلغت 35.1، بينما بلغت التكرارات للخيار الثالث أكثر من 10 سنوات 75 بنسبة مئوية بلغت 21.4، فيما بلغ المتوسط الحسابي 1.7800، والانحراف المعياري بلغ 0.77582.

من خلال جمع الخيار الأول مع الخيار الثاني الذي يمثل الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بالإضافة إلى الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات نجد 275 فرد من العينة أي 78.5، هذا ما يؤكد سياسة الدولة المنتهجة في الإدماج والتوظيف المستمر في الإدارات العمومية بالإضافة إلى الترقيات في مناصب العمل وفق الخبرة والأقدمية.

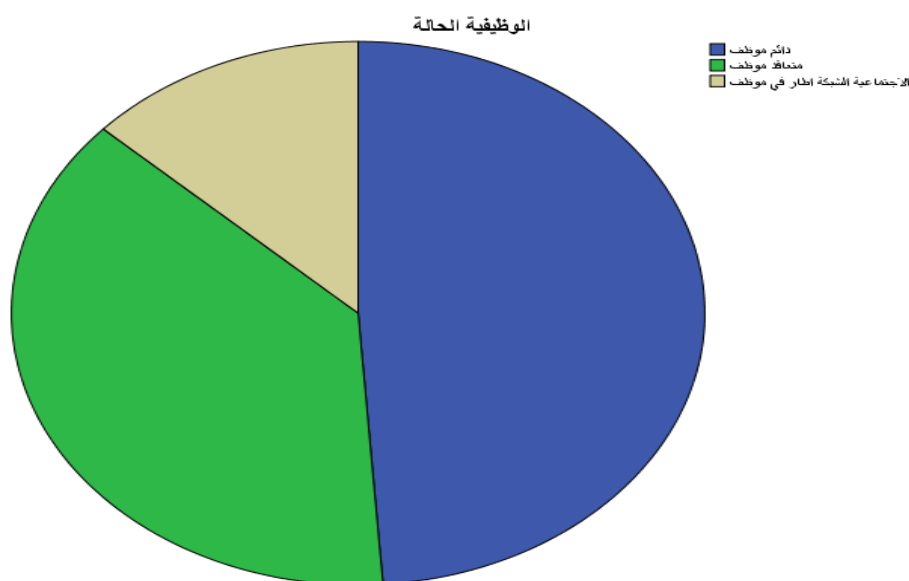
7. الحالة الوظيفية:

الجدول رقم (11): يمثل البيانات الشخصية (الحالة الوظيفية) للعينة المدروسة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف دائم	171	48.9	1.5771	0.66302
موظف متعاقد	133	38		
موظف في إطار الشبكة الاجتماعية	46	13.1		
المجموع	350	100		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (12): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 11



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 09

من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 12 والذي يمثلان البيانات الشخصية (الحالة الوظيفية) للعينة المدروسة، نلاحظ أن التكرارات للخيار الأول موظف دائم بلغت 171 بنسبة مئوية بلغت 48.9، بينما بلغت التكرارات للخيار الثاني موظف متعاقد 133 بنسبة مئوية بلغت 38، بينما بلغت التكرارات للخيار الثالث

موظف في إطار الشبكة الاجتماعية 46 بنسبة مئوية بلغت 13.1، فيما بلغ المتوسط الحسابي 1.5771، والانحراف المعياري بلغ 0.66302.

هناك تقارب في النسب بين الموظفين الدائمين وبين كل من نسبة الموظفين المتعاقدين بجمعهم مع الموظفين في إطار الشبكة الاجتماعية وهذا ناتج لسياسة الدولة الرامية لامتناس البطالة خاصة لفئة حاملي الشهادات الجامعية كحل مبدئي لحين توظيفهم في وظائف دائمة، بالإضافة لحالة العجز التي تشهده الإدارات العمومية خاصة مصالح الحالة المدنية بعد التقسيمات الإدارية التي اعتمدها الدولة كسياسة لتقريب الإدارة من المواطن.

المطلب الرابع : تفريغ، وعرض وتحليل أسئلة الاستبيان

الجدول رقم (10): يمثل الاساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الأول

نص السؤال الأول : بعد الانتقال للإدارة الالكترونية أصبحت البلدية تقدم خدمات ذات جودة عالية

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الإحصائي
دائما	182	52	1.5771	0.66302	97.737	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	134	38.3							احصائيا
أبدا	34	9.7							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (12): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 10



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 10

من خلال الجدول 10 والشكل رقم 12 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الأول ، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 182 بنسبة مئوية بلغت 52 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 134 بنسبة مئوية بلغت 38.3 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 34 بنسبة مئوية بلغت 9.7 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.5771 ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.66302 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 97.737 ، وبلغت درجة الحرية 2 df ، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الأول دال احصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما " بحيث أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين جودة الخدمات في البلدية ومصلحة الحالة المدنية بصفة خاصة وذلك عن طريق:

1-سرعة الاستجابة: تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات

2-شفافية: توفير معلومات واضحة ومحدثة

3-سهولة الوصول: تقديم الخدمات عبر الأنترنت

4-توفير الوقت والموارد: تقليل الورق والعمليات الورقية

بالإضافة إلى تعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين عن طريق التدريب وتطوير المواقع الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى الخدمات.

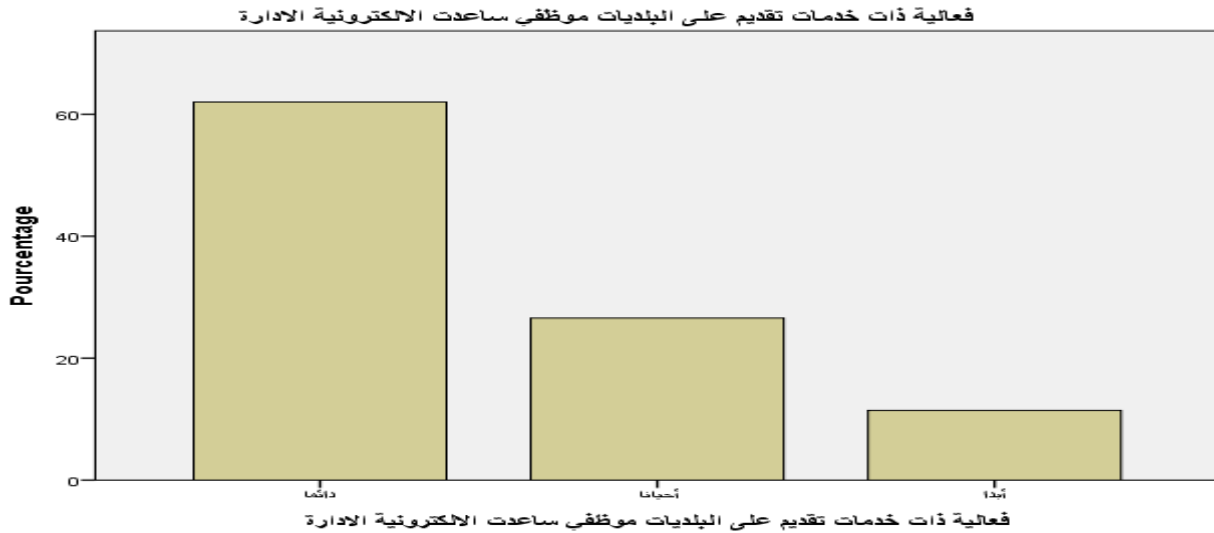
نص السؤال الثاني : " الإدارة الإلكترونية ساعدت موظفي البلديات على تقديم خدمات ذات فعالية "

الجدول رقم (11) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	217	62	1.4943	0.69276	141.469	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	93	26.6							احصائيا
أبدا	40	11.4							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (13): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 11



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 11

من خلال الجدول 11 والشكل رقم 13 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني، نلاحظ ان التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 217 بنسبة مئوية بلغت 62، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 93 بنسبة مئوية بلغت 26.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 40 بنسبة مئوية بلغت 11.4، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4943، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.69276 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 141.469 ، وبلغت درجة الحرية df 2 ، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثاني دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما " حيث أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين فعالية موظفي البلديات بعدة طرق عن طريق :

تقليل الوقت والجهد: وذلك بتوفير الوقت والموارد من خلال تقليل العمليات الورقية،

تحسين الدقة :وذلك بتقليل الأخطاء البشرية وتحسين الدقة في العمل.

بالإضافة إلى زيادة الكفاءة، تسهيل إدارة الملفات والبيانات، تحسين التواصل بتحسين التواصل مع المواطنين، تحسين التواصل والتنسيق عن طريق التعاون بين الأقسام، بالإضافة إلى تعزيز المهارات الرقمية.

نص السؤال الثالث : " الإدارة الإلكترونية خلقت بيئة عمل أفضل من الطريقة التقليدية "
 الجدول رقم (12) : يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الإحصائي
دائما	84	24	2.1514	0.78118	13.994	2	0.05	0.01	دال احصائيا
أحيانا	129	36.9							
أبدا	137	39.1							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (14): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 12



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 12

من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 14 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث ، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 84 بنسبة مئوية بلغت 24، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 129 بنسبة مئوية بلغت 36.9، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 137 بنسبة مئوية بلغت 39.1، فيما بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 2.1514 ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.78118 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 13.994 ، وبلغت درجة الحرية df 2 ، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.01 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.01 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثالث دال احصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثالث " أبدا "

هذا يدل على أن أغلب الموظفين يفضلون بيئة عمل الإدارة التقليدية وهذا راجع لعدة عوامل:

قصور البنية التحتية ونقص الأجهزة والأنترنت، التوافق الثقافي بحيث أن معظم الموظفين ثقافتهم التنظيمية تفضل الطرق التقليدية معظم الموظفين يشككون في استخدام تكنولوجيا الإعلام.

محدودية التدريب ونقصه على استخدام التكنولوجيا، كما أن موظفي الحالة المدنية يرون أن العمليات الإدارية بهذه المصالح هي عمليات بسيطة لا تتطلب تعقيدات تقنية، كما أنها تعتمد هذه الخدمات على التواصل الشخصي والمباشر، ويرون أن هذه العمليات تعتمد على الخبرة والتجربة بدل على التقنيات الحديثة.

نص السؤال الرابع : " الإدارة الإلكترونية ساهمت في تلبية حاجيات الموظف "

الجدول رقم (13) : يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الرابع .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	89	18	2.0429	0.77636	7.337	2	0.05	0.025	دال
أحيانا	139	39.7							احصائيا
أبدا	113	32.3							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (15): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 13



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 13

من خلال الجدول 13 والشكل رقم 15، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الرابع، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول "دائم" بلغت 89 بنسبة مئوية بلغت 18، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني "أحيانا" بلغت 139 بنسبة مئوية بلغت 39.7، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث "أبدا" بلغت 113 بنسبة مئوية بلغت 32.3، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.04429، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.77636، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 7.337، وبلغت درجة الحرية 2 df، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.025.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.025 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الرابع دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثاني "أحيانا"

وذلك لأن هناك حاجيات تستدعي الإدارة الإلكترونية وحاجيات لا تستدعي الإدارة الإلكترونية نذكرها كالتالي:

الحاجات التي لا تستدعي الإدارة الإلكترونية

1-التواصل الشخصي المباشر بحيث أن الموظفون يفضلون التواصل الشخصي

2-العمليات البسيطة لا تتطلب استخدام التكنولوجيا

3-بعض البيانات الحساسة تستدعي وتتطلب معالجة يدوية الموظفون يفضلون استخدام التجربة والخبرة

الحاجات التي يمكن تلبيتها بشكل جزئي:

إدارة الوقت باستخدام أدوات تقليدية، التواصل مع الزملاء، إدارة المستندات، التخطيط.

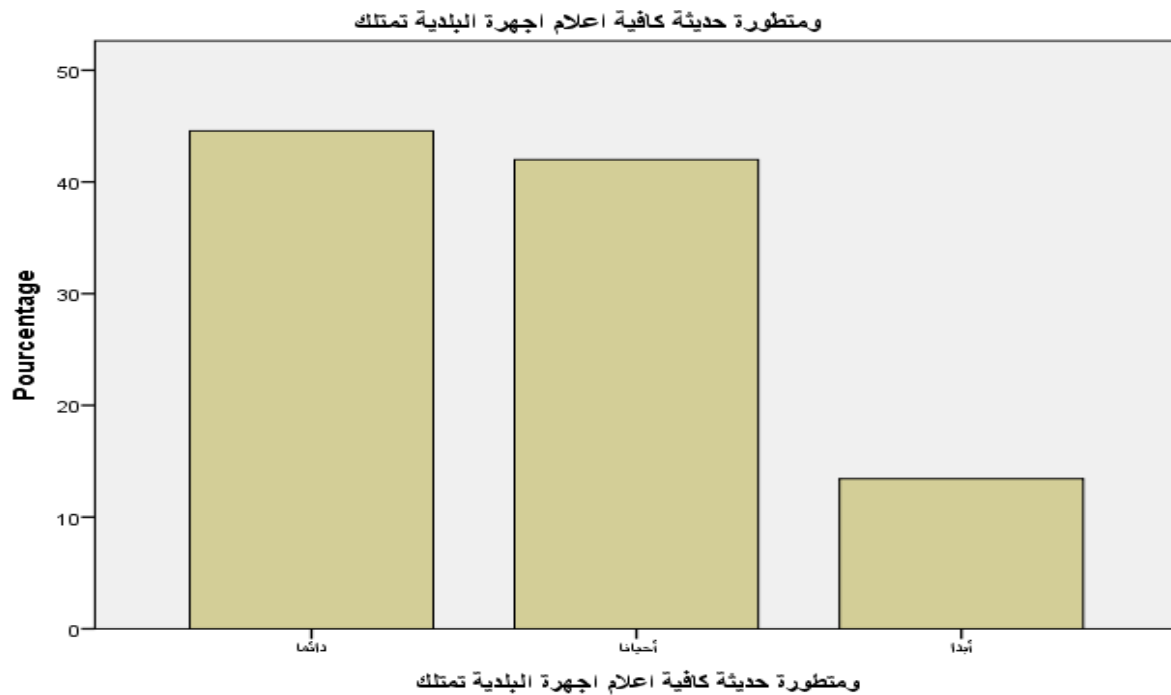
نص السؤال الخامس: "تمتلك البلدية أجهزة إعلام كافية حديثة ومتطورة"

الجدول رقم (14): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الخامس

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	156	44.6	1.6886	0.69599	62.749	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	147	42							احصائيا
أبدا	47	13.4							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (16): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 14



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 14

من خلال الجدول 14 والشكل 16 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الخامس، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 156 بنسبة مئوية بلغت 44.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 147 بنسبة مئوية بلغت 42، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 47 بنسبة مئوية بلغت 13.4 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.6886، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.69599 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 62.749، وبلغت درجة الحرية df 2 ، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الخامس دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

ذلك نتيجة استراتيجية عصرنة الإدارة التي اعتمدتها الجزائر من أجل ترقية الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، لنا فإن البلديات توفر أجهزة إعلام متنوعة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ومن هذه الأجهزة:

- 1-أجهزة الكمبيوتر: خدمات الدعم الفني والمعلومات
- 2-الشاشات اللمسية تعرض المعلومات والخدمات
- 3-أنظمة البث المباشر للبث المباشر للأحداث والأنشطة
- 4-كاميرات الفيديو للأمن ومراقبة الإدارة
- 5-أجهزة الصوت للتواصل مع المواطنين في الأمانة العامة، والإدارة أجهزة الفاكس لإرسال المستندات.
- أجهزة التصوير والتسجيل للتوثيق والتسجيل.

نص السؤال السادس: "تساهم أنظمة المعلومات التي تمتلكها البلديات على ترقية الخدمات

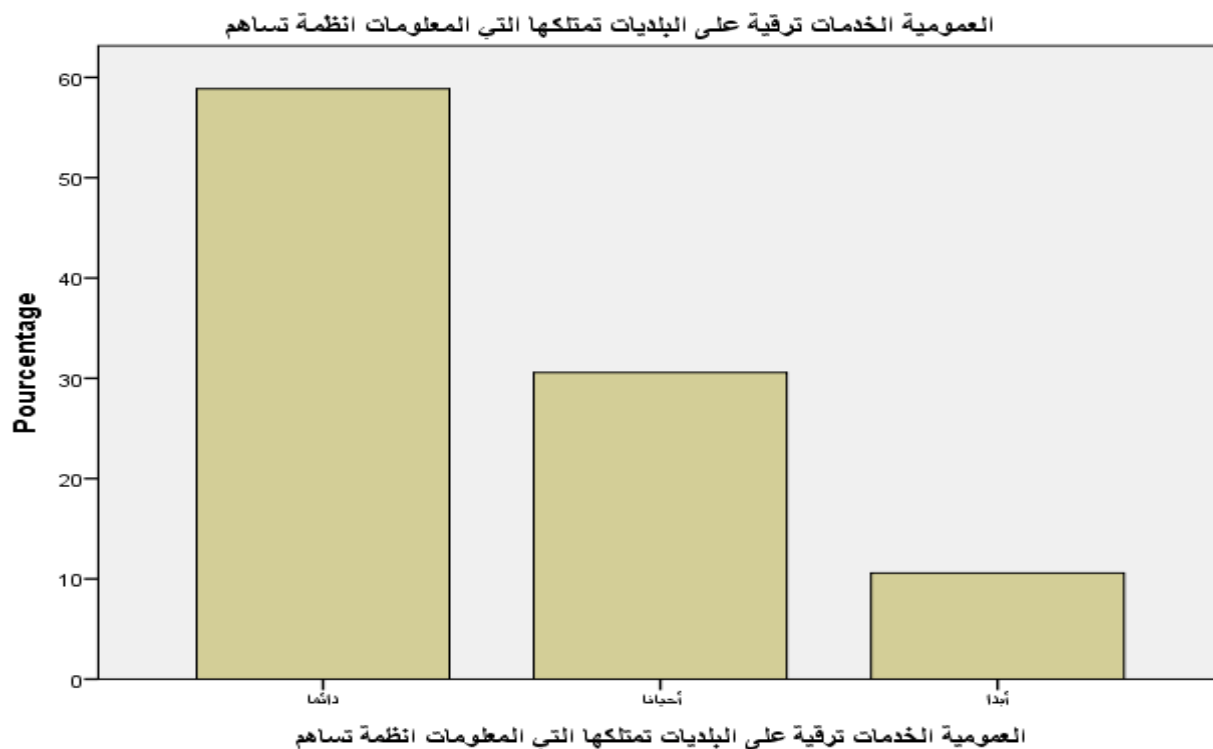
العمومية"

الجدول رقم (15): يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال السادس

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الإحصائي
دائما	206	58.9	1.5171	0.68004	123.606	2	0.05	0.00	دال احصائيا
أحيانا	107	30.6							
أبدا	37	10.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (17): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 15



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 13

من خلال الجدول 15 والشكل رقم 17 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال السادس، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 206 بنسبة مئوية بلغت 58.9، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 107 بنسبة مئوية بلغت 30.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 37 بنسبة مئوية بلغت 10.6 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.5171، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68004، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 123.606 ، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال السادس دال احصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

بحيث تساهم أنظمة المعلومات التي تمتلكها البلديات على ترقية الخدمات العمومية. وذلك عن طريق:

تحسين التواصل مع المواطنين، زيادة الشفافية، تحسين الخدمات ،تقليل التكاليف المالية والذهنية

تحسين جودة الخدمة، تقليل الأخطاء .

نص السؤال السابع : " تقوم البلديات بتقديم الخدمات العمومية تبعا للأجهزة المتوفرة"

الجدول رقم (16) : يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال السابع

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	113	32.3	1.8971	0.73062	29.697	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	160	45.7							احصائيا
أبدا	77	22							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (18): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 16



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 16

من خلال الجدول 16 والشكل رقم 18 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال السابع ، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 113 بنسبة مئوية بلغت 32.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 160 بنسبة مئوية بلغت 45.7، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 22 بنسبة مئوية بلغت 22، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.8971 ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.73062، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 29.697، وبلغت درجة الحرية 2 df، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال السابع دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

وهذا راجع إلى هذا يدل على أن الموظفين يستخدمون الأجهزة المتوفرة في مجال تقديم الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين ويحسنون استخدامها لأنهم تدربوا على كيفية استخدامها، كما أن هذه النتيجة تبين لنا أن معظم

الموظفين تأقلموا مع الإدارة الإلكترونية ويستخدمونها في معاملاتهم مع المواطنين بدل من وسائل الإدارة التقليدية بحيث أن معظم التعاملات أصبحت مرقمة ولا يمكنهم استخراج وثائق مكتوبة باليد. لذا فتوفر الأجهزة يعني تقديم الخدمة عدم توفر الأجهزة يعني عدم تقديم الخدمة.

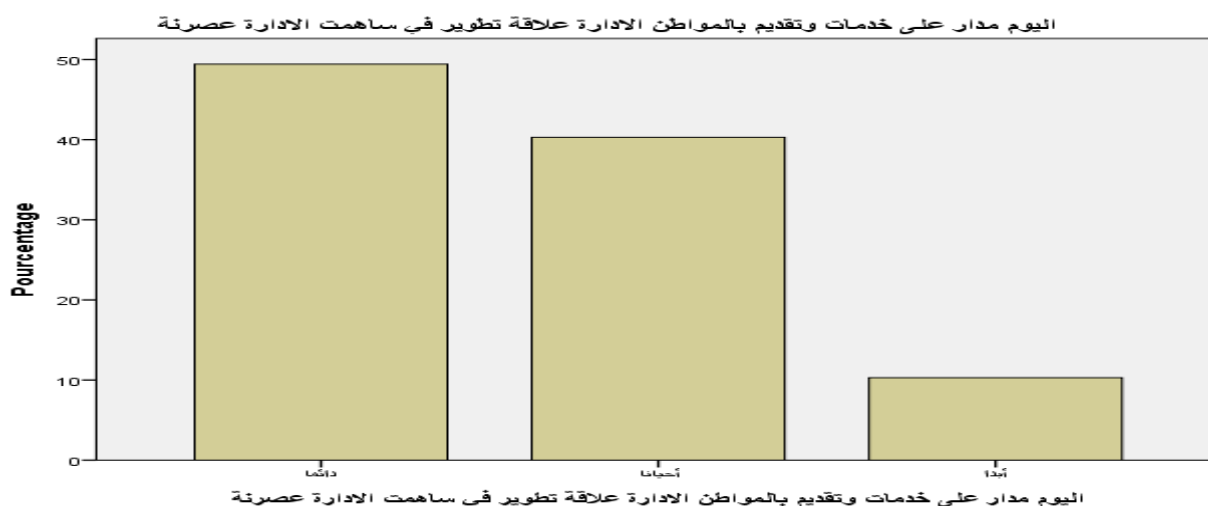
نص السؤال الثامن : " عصنة الادارة ساهمت في تطوير علاقة الادارة بالمواطن وتقديم خدمات على مدار اليوم"

الجدول رقم (17) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثامن

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	173	49.4	1.6086	0.66723	88.051	2	0.05	0.00	دال احصائيا
أحيانا	141	40.3							
أبدا	36	10.3							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 19 يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 17



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 17

من خلال الجدول 17 والشكل رقم 19 ، والذي يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثامن ، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 173 بنسبة مئوية بلغت 49.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 141 بنسبة مئوية بلغت 40.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 36 بنسبة مئوية بلغت 10.3، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.6086، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.66723 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 88.051، وبلغت درجة الحرية df 2 ، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثامن دال إحصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الاول " دائما "

وهذا راجع إلى أن عصنة الإدارة وتطوير علاقة الإدارة بالمواطن هما هدفان أساسيان للبلديات الحديثة ولقد تم تحقيقها من خلال تطبيق تكنولوجيات الحديثة وتطوير البنية التحتية، تدريب الموظفين على مهارات التكنولوجيا من جهة وتحسين التواصل من جهة أخرى لتحسين التواصل، توفير المعلومات، تحسين جودة الخدمات وهذا ما أدى إلى تعزيز الثقة في الإدارة.

1. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية: " عصنة الخدمة العمومية مع الحرص على معيار رضى المواطن من شأنه تطوير الأداء المحلي".

نص السؤال التاسع: " استخدام تقنيات حديثة في عملية إتمام الإجراءات الادارية "

الجدول رقم (18): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال التاسع.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	234	66.9	1.4229	0.65432	188.594	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	84	24.1							احصائيا
أبدا	32	9.1							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (20): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 18



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 18

من خلال الجدول 18 والشكل رقم 20 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال التاسع، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 234 بنسبة مئوية بلغت 66.9 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 84 بنسبة مئوية بلغت 24.1، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 32 بنسبة مئوية بلغت 9.1 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4229، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.65432 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 188.594، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال التاسع دال احصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

وهذا راجع إلى إن إتمام الإجراءات الإدارية يتطلب خطوات منظمة ومتسلسلة لضمان كفاءة وفعالية في تقديم الخدمة وتقسيم هذه الخطوات إلى ثلاث أقسام:

خطوات قبل البدء : 1-تحديد الهدف من الإجراء، 2-تحديد المتطلبات والوثائق المطلوبة، 3-تحديد الأشخاص المعنيين، 4-تحديد الموارد المطلوبة.

الخطوات الأساسية: 1-التخطيط، 2-تجميع الوثائق، 3-التواصل، 4-التحقق، الموافقة، التطبيق، 7-المتابعة، 8-التقييم.

خطوات بعد الانتهاء: التوثيق نقصد به توثيق جميع الخطوات والنتائج.

التقديم: تقديم التقارير اللازمة ، التقييم، التحسين أي تحسين الإجراءات للعمليات القادمة المستقبلية.

والملاحظ أن استخدام التقنيات الحديثة ساهم في تسهيل العمليات الادارية

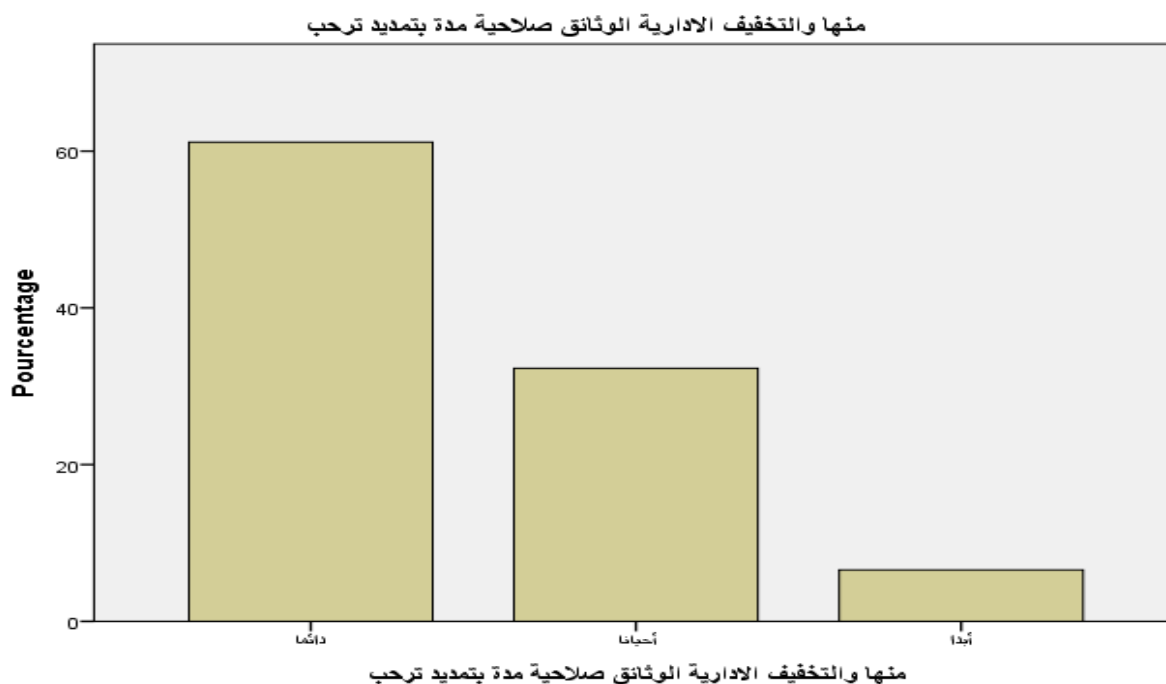
نص السؤال العاشر: " ترحب بتمديد مدة صلاحية الوثائق الادارية والتخفيف منها "

الجدول رقم (19): يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال العاشر .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تريي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	214	61.1	1.4543	0.61679	156.520	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	113	32.3							احصائيا
أبدا	23	6.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (21): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 19



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 19

من خلال الجدول 19 والشكل رقم 21، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال العاشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 214 بنسبة مئوية بلغت 61.1، بينما

بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 113 بنسبة مئوية بلغت 32.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 23 بنسبة مئوية بلغت 6.6، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4543، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.61679، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 156.520، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال العاشر دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

بعد أن كشفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن الإجراءات الجديدة التي تدخل حيز التطبيق لسياسة " الإدارة في خدمة المواطن " والتي تمثلت في:

-إلغاء وثائق إدارية مطلوبة في ملف تسليم بطاقة الهوية وجواز السفر.

-تبسيط الاستمارة، إلغاء شهادة الميلاد s12 من ملف البطاقة الوطنية واستخلافها بشهادة ميلاد عادية إلا أنها تبقى ضرورية بالنسبة للجواز السفر.

تخفيف وثائق جواز السفر البيومتري من 12 وثيقة إلى 6 وثائق وهذا ما جعل المواطن يرحب بهذه الإجراءات لأنها خففت عليه عناء استخراج الوثائق بصفة دورية وهذا ناتج عن تمديد مدة صلاحيتها.

نص السؤال الحادي عشر : " ترحب بتقليص مدة استخراج وثائق الهوية والسفر "

الجدول رقم (20) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الحادي عشر .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	154	44	1.7257	0.72938	45.349	2	0.05	0.01	دال
أحيانا	138	39.4							احصائيا
أبدا	58	16.6							

							100	350	المجموع
--	--	--	--	--	--	--	-----	-----	---------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (22): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 20



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 20

من خلال الجدول 20 والشكل رقم 22 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الحادي عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول "دائم" بلغت 154 بنسبة مئوية بلغت 44 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني "أحيانا" بلغت 138 بنسبة مئوية بلغت 39.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث "أبدا" بلغت 58 بنسبة مئوية بلغت 16.6 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.7257، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.72938، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 45.349، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.01 وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.01 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الحادي عشر دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الاول "دائما".

تقليص مدة استخراج الوثائق الإدارية تحقق من خلال تحليل وتحسين عمليات استخراج الوثائق، تقليل عدد الإجراءات المطلوبة، تخصيص المهام لتحسين الكفاءة، تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيات والعمليات الجديدة، تطبيق أنظمة إدارة الجودة، استخدام تقنيات البيومتری، و أنظمة الأمان السيبراني لحماية البيانات، وهذا ما جعل المواطن يرحب بهذا الإجراء لماله من فائدة وهي ربح الوقت وتقليل التكاليف.

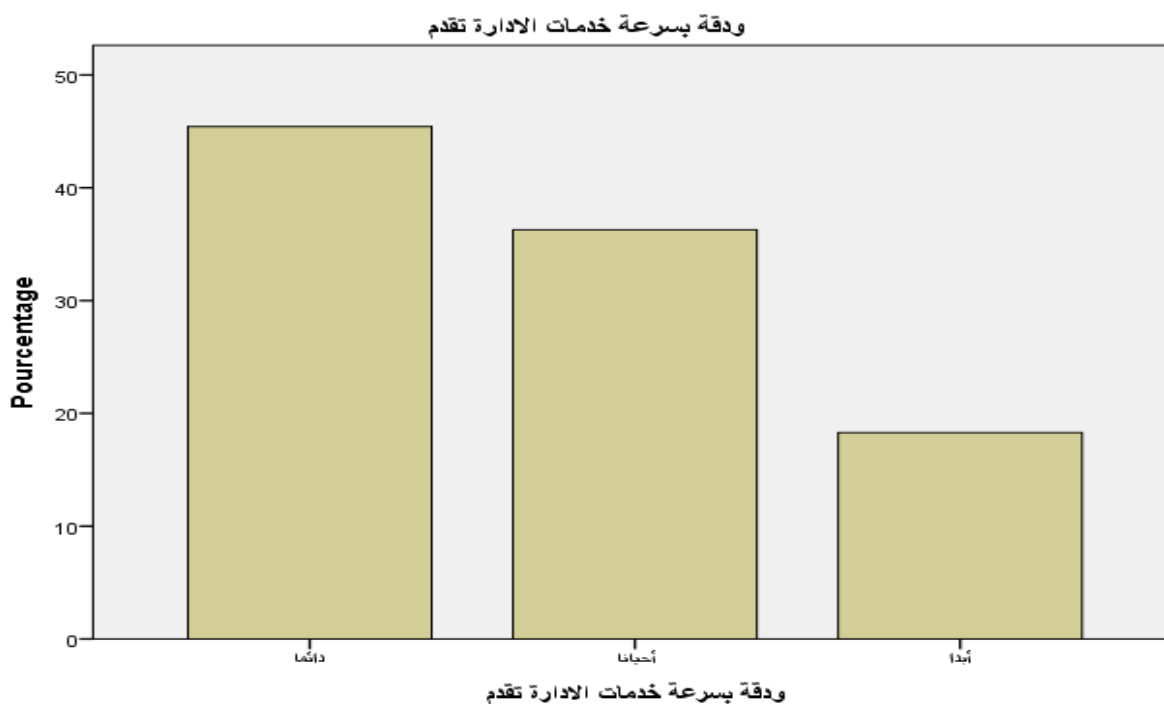
نص السؤال الثاني عشر: " تقدم الإدارة خدمات بسرعة ودقة"

الجدول رقم (21): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني عشر.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	159	45.4	1.7286	0.75172	40.051	2	0.05	0.025	دال
أحيانا	127	36.3							احصائيا
أبدا	64	18.3							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (23): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 21



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 21

من خلال الجدول 21 والشكل رقم 23 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 159 بنسبة مئوية بلغت 45.4،

بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 127 بنسبة مئوية بلغت 36.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 64 بنسبة مئوية بلغت 18.3 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.7286، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.75172، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 40.051 ، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.025 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.025 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الثاني عشر دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما"

وهذا راجع إلى ان رقمنة الإدارة بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والتدريب المستمر للموظفين وتحديد الهدف المتمثل في رضا المواطن جعل من الإدارة تقدم خدماتها بسرعة ودقة وهذا ما استحسنه المواطن الخدمة.

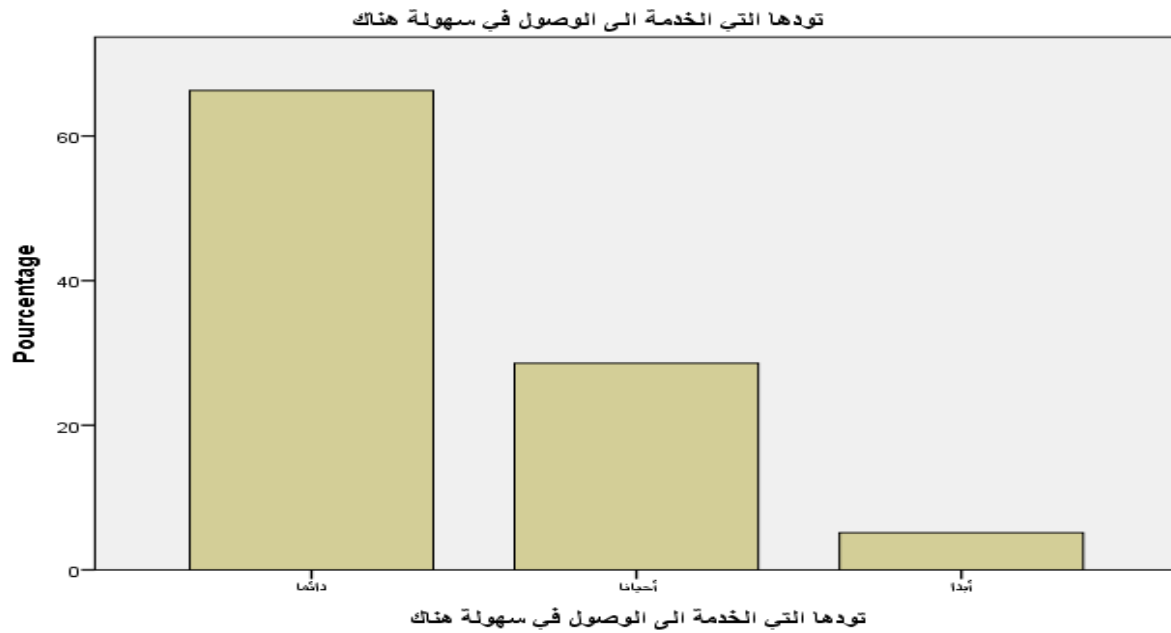
نص السؤال الثالث عشر : " هناك سهولة في الوصول إلى الخدمة التي تودها"

الجدول رقم (22) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث عشر

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	232	66.3	1.3886	0.58431	199.840	2	0.05	0.00	دال احصائيا
أحيانا	100	28.6							
أبدا	18	5.1							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (24): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 22



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 22

من خلال الجدول 22 والشكل رقم 24 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 232 بنسبة مئوية بلغت 66.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 100 بنسبة مئوية بلغت 28.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 18 بنسبة مئوية بلغت 5.4، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.3886، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.58431، فيما بلغت قيمة كافي تربيع 199.840، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

اذن السؤال الثالث عشر دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

بحيث ان لقيادة مشروع تقوية علاقة الإدارة بالمواطن إلى الطريق الصحيح تم إنشاء مكاتب استقبال على مستوى مصالح الحالة المدنية بحيث أن هناك عون مكلف باستقبال المواطنين وتوجيههم حسب طلباتهم ونوع الوثيقة المراد

الفصل الرابع: الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت

استخراجها وذلك لتسهيل الوصول إلى الخدمة الإدارية، بالإضافة إلى بطاقات تعريفية الخاصة بكل مواطن وشباك وتعمل الدولة الجزائرية إلى تنظيم دورات تكوينية لفائدة أعوان الاستقبال والتعامل معهم بكل صرامة.

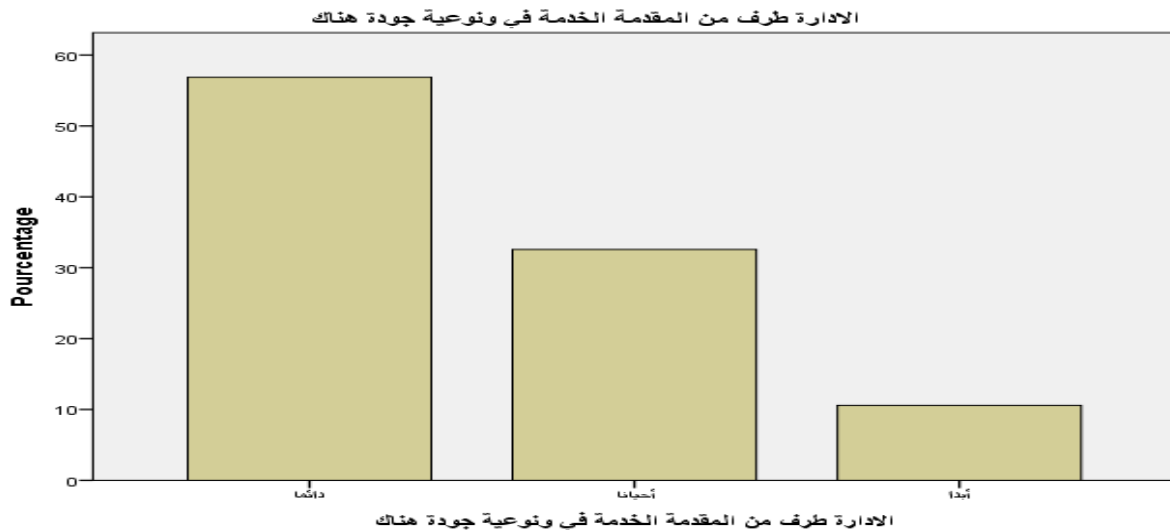
نص السؤال الرابع عشر : " هناك جودة ونوعية في الخدمة المقدمة من طرف الادارة"

الجدول رقم (23) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الرابع عشر

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	199	56.9	1.5371	0.67924	112.566	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	114	32.6							احصائيا
أبدا	37	10.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (25): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 23



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 23

من خلال الجدول رقم 23 والشكل رقم 25 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الرابع عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 199 بنسبة مئوية بلغت

56.9 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 114 بنسبة مئوية بلغت 32.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 37 بنسبة مئوية بلغت 10.6، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.5371، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.67924، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 112.566، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الرابع عشر دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الاول " دائما "

وهذا راجع إلى حرص الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة ونوعية أدى بها إلى استخدام معايير الجودة من أجل رضى المواطن نذكر أهمها:

وضوح المعلومات، السرعة، تحمل المسؤولية عند الخطء، تلبية احتياجات المواطنين، تحسين الخدمات باستمرار، حماية البيانات الشخصية، تعزيز التواصل الفعال، بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الاستراتيجيات نذكر منها: التدريب المستمر للموظف الاعتماد على التطبيقات التكنولوجيات الحديثة، تقييم الأداء باستمرار، تشجيع الابتكار.

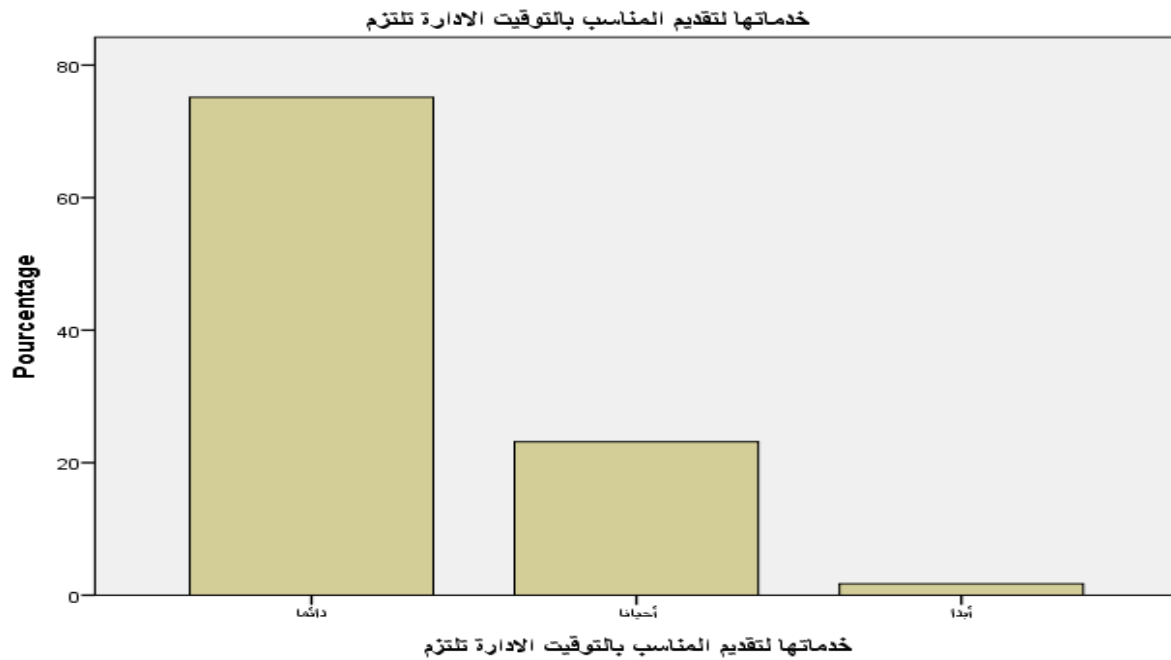
نص السؤال الخامس عشر: " تلتزم الادارة بالتوقيت المناسب لتقديم خدماتها "

الجدول رقم (24): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الخامس عشر

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	263	75.1	1.2657	0.47964	299.423	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	81	23.1							احصائيا
أبدا	6	1.7							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (26): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 24



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 24

من خلال الجدول 24 والشكل رقم 26 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الخامس عشر ، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 263 بنسبة مئوية بلغت 75.1 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 81 بنسبة مئوية بلغت 23.1 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 6 بنسبة مئوية بلغت 1.7 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.2657 ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.47964 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 299.423 ، وبلغت درجة الحرية df 2 ، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الخامس عشر دال احصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

بحيث أصبحت الإدارة تلتزم بالتوقيت في تقديم الخدمات بعد اعتمادها على مجموعة من المعايير نذكر منها: الالتزام بالموعد المحدد، تقليل التأخيرات، تحسين كفاءة الوقت، تحديد أوقات محددة لتقديم الخدمات، الالتزام

الفصل الرابع: الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت

بالجداول الزمنية، تقدم خدمات 24/7، وهذا بالاعتماد على أنظمة الإدارة الإلكترونية، أنظمة إدارة الوقت وهذا ما نتج عنه زيادة رضى المواطن تحسين جودة الخدمة، تقليل التكاليف عن المواطن، تعزيز سمعة الإدارة.

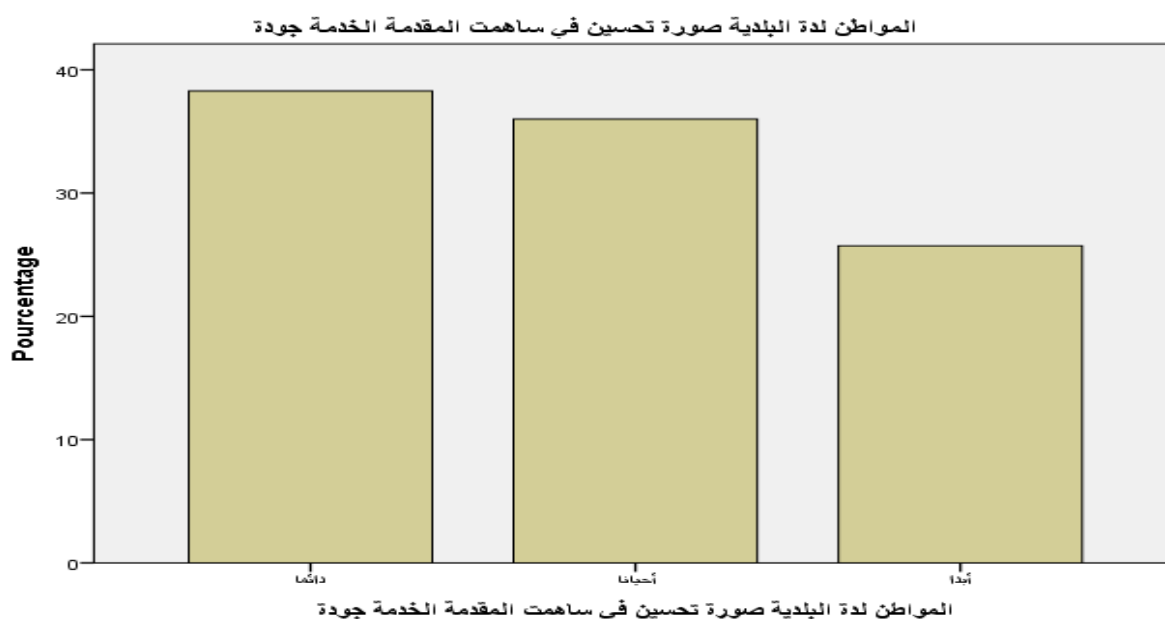
نص السؤال السادس عشر: " جودة الخدمة المقدمة ساهمت في تحسين صورة البلدية لدى المواطن "

الجدول رقم (25) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السادس عشر

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	134	38.3	1.8743	0.79119	9.417	2	0.05	0.09	غير دال احصائيا
أحيانا	126	36							
أبدا	90	25.7							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (27): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 25



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 25

من خلال الجدول 25 والشكل رقم 27، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السادس عشر، نلاحظ ان التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 134 بنسبة مئوية بلغت 38.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 126 بنسبة مئوية بلغت 36، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 90 بنسبة مئوية بلغت 25.7، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.8743، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.79119، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 9.417، وبلغت درجة الحرية 2 df، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.09.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.09 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أكبر من مستوى دلالة.

إذن السؤال السادس عشر غير دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

وهذا راجع إلى أن جودة الخدمات المقدمة للمواطن لها أهمية كبيرة في تحسين صورة البلدية بحيث أن الخدمات الجيدة تؤدي إلى زيادة رضى المواطن، الخدمات الجيدة تعزز الثقة بين البلدية والمواطن، جودة الخدمة تحسن سمعة البلدية، الخدمات الجيدة تعزز التنمية الإدارية.

ولضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطن يجب ان تحقق المعايير التالية: السرعة والكفاءة، الالتزام بالتوقيت، سهولة الوصول، تلبية الاحتياجات، الشفافية والمسائلة، الدقة والموثوقية.

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة: " تسهر الدولة الجزائرية على ترقية الخدمة العمومية بالاعتماد على كفاءة الموظفين والاعتماد على مبدأ الشفافية في علاقة الادارة بالمواطن " .

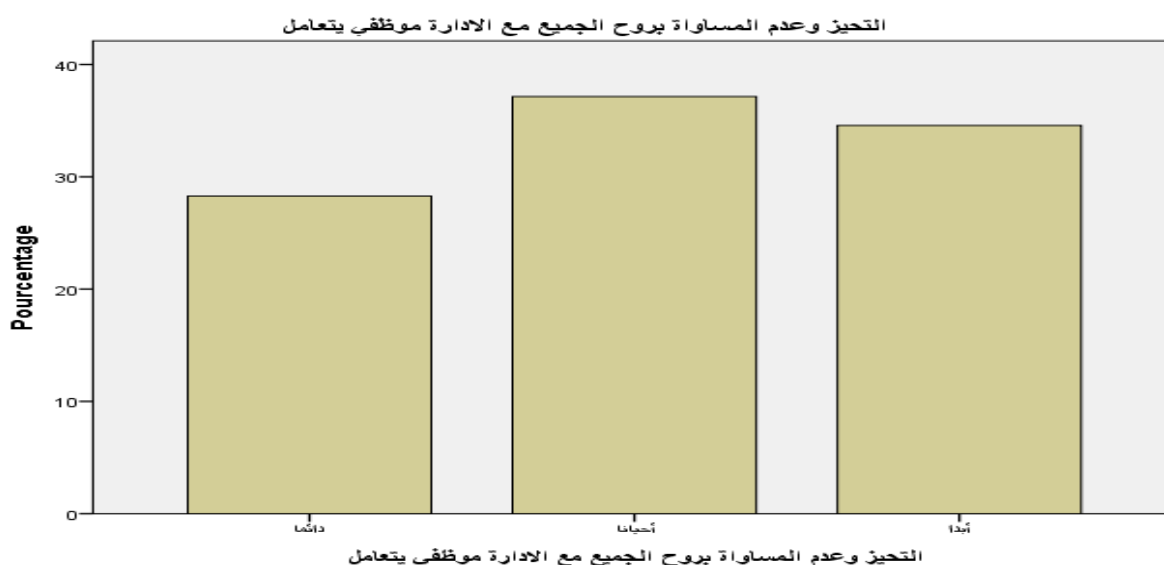
نص السؤال السابع عشر: " يتعامل موظفي الإدارة مع الجميع بروح المساواة وعدم التحيز "

الجدول رقم (26) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السابع عشر .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	99	28.3	2.0629	0.7911	4.360	2	0.05	0.113	غير دال احصائيا
أحيانا	130	37.1							
أبدا	121	34.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (28): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 26



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 26

من خلال الجدول 26 والشكل رقم 28 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السابع عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 99 بنسبة مئوية بلغت 28.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 130 بنسبة مئوية بلغت 37.1، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 121 بنسبة مئوية بلغت 34.6، فيما بلغت قيمة المتوسط

الفصل الرابع: الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت

الحسابي 2.0629، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.7911، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 4.360، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.113.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.113 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أكبر من مستوى دلالة .

إذن السؤال السابع عشر غير دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثاني " أحيانا " بحيث هذه النتيجة لها مجموعة من الأسباب نذكر منها: نقص التدريب على مهارات التواصل، ضغط العمل والتوتر، نقص الالتزام بالمعايير المهنية، سوء الفهم للثقافة التنظيمية، المحسوبية والمحاباة، ظاهرة البيروقراطية والرشوة. وهذا ما ينتج تعاملات غير لائقة وغير مهنية من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى نقص الثقة لدى المواطن وانخفاض مستوى رضى المواطن بالإضافة إلى زيادة الشكاوي والتحقيقات.

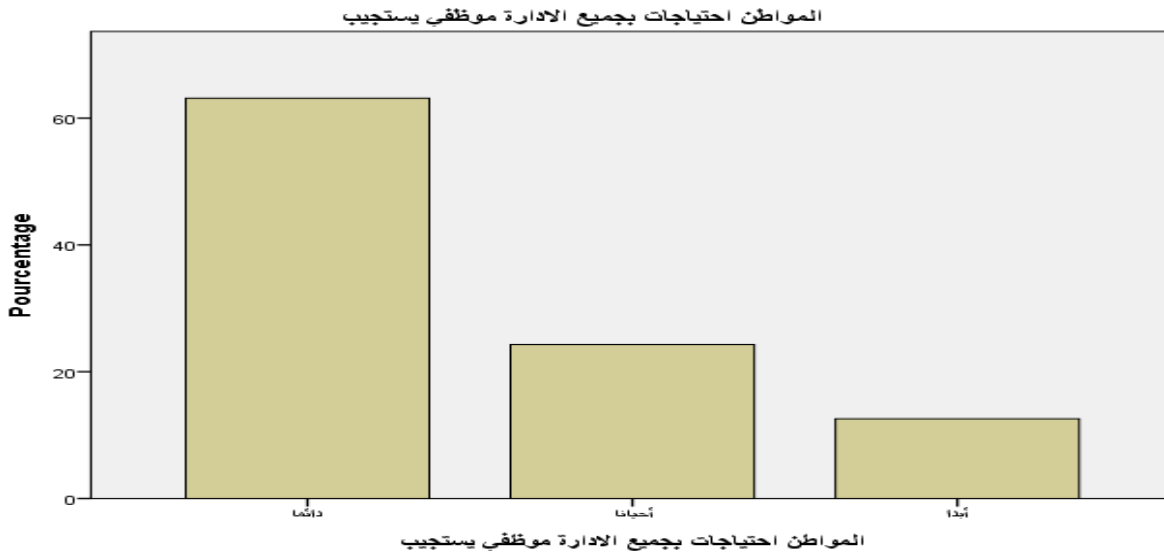
نص السؤال الثامن عشر: " يستجيب موظفي الإدارة بجميع احتياجات المواطن "

الجدول رقم (27): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثامن عشر.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	221	63.1	1.4943	0.70911	147.160	2	0.05	0.00	دال احصائيا
أحيانا	85	24.3							
أبدا	44	12.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (29): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 27



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 27

من خلال الجدول 27 والشكل رقم 29، والذي يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثامن عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول "دائما" بلغت 221 بنسبة مئوية بلغت 63.1، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني "أحيانا" بلغت 85 بنسبة مئوية بلغت 24.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث "أبدا" بلغت 44 بنسبة مئوية بلغت 12.6، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4943، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.7091، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 147.160، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثامن عشر دال إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الاول "دائما"

بحيث ان استجابة الإداري لجميع احتياجات المواطن في عنصر أساسي في تحسين جودة الخدمات وعدم الاستجابة يحمل الموظف الإداري مجموعة من العقوبات منها:

- العقوبات الإدارية: تقليل الراتب والعلاوة، والتوقيف والطرء من العمل، تحويل الموظف إلى وظيفة أخرى، منع الترقية،
- العقوبات القانونية: المتابعات القضائية، تعويض المواطن المتضرر.
- العقوبات من قبل الهيئات الإدارية: التوبيخ، الإيقاف، الغرامات.

نص السؤال التاسع عشر: " يسعى موظفو الإدارة إلى اسداء النصيحة وتقديم الدعم "

الجدول رقم (28) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال التاسع عشر .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	207	59.1	1.4857	0.63658	138.863	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	116	33.1							احصائيا
أبدا	27	7.7							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPS

الشكل رقم (30): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 28



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 28

من خلال الجدول 28 والشكل رقم 30 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال التاسع عشر، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 207 بنسبة مئوية بلغت 59.1، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 116 بنسبة مئوية بلغت 33.1، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 27 بنسبة مئوية بلغت 7.7، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4857، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.63658 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 138.863، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 بـ مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال التاسع عشر دال إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما"

بحيث يسعى موظفي الإدارة إلى إعداد النصيحة وتقديم الدعم " دائما" وهذا بهدف تلبية احتياجات المواطن، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء والشكاوى، تعزيز رقي المواطن، تعزيز الثقة والشفافية وهناك مجموعة من النصائح نذكر منها:

ما يتعلق بالقوانين واللوائح التنظيمية، التقنية والحلول الفنية، الإجراءات والتكفل بالانشغالات الخاصة بالمواطنين ولتحقيق هذا المسعى يجب أن تتوفر في الموظف مجموعة من المهارات، التواصل الفعال، مهارة الاستماع، مهارة تحليل المشاكل، حل المشاكل، التعامل مع الضغوط.

نص السؤال العشرون : " عدم كفاءة الموظفين سبب في صعوبة تلقي الخدمة من قبل المواطن "

الجدول رقم (29): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال العشرون .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	173	49.4	1.6400	0.70739	70.326	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	130	37.1							احصائيا
أبدا	47	13.4							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (31): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 29



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 29

من خلال الجدول 29 والشكل رقم 31 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال العشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 173 بنسبة مئوية بلغت 49.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 130 بنسبة مئوية بلغت 37.1، بينما بلغت

التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 47 بنسبة مئوية بلغت 13.4، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.6400، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.70739، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 70.326، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال العشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

بحيث ان كفاءة الموظف تعني القدرة على أداء المهام والمسؤوليات بفاعلية وسرعة، كفاءة الموظف وجودة الخدمة المقدم للمواطن عنصران مهمان لتحقيق رضى المواطن وتعزيز ثقته بإدارته بحيث أن الكفاءة تؤدي إلى جودة الخدمة، جودة الخدمة تعزز رضى المواطن، رضى المواطن يزيد من ثقة المواطن بالإدارة، الثقة تعزز الكفاءة، لهذا عملت الجزائر جاهدة على تدريب وزيادة الكفاءة بعد عمليات الرقمنة.

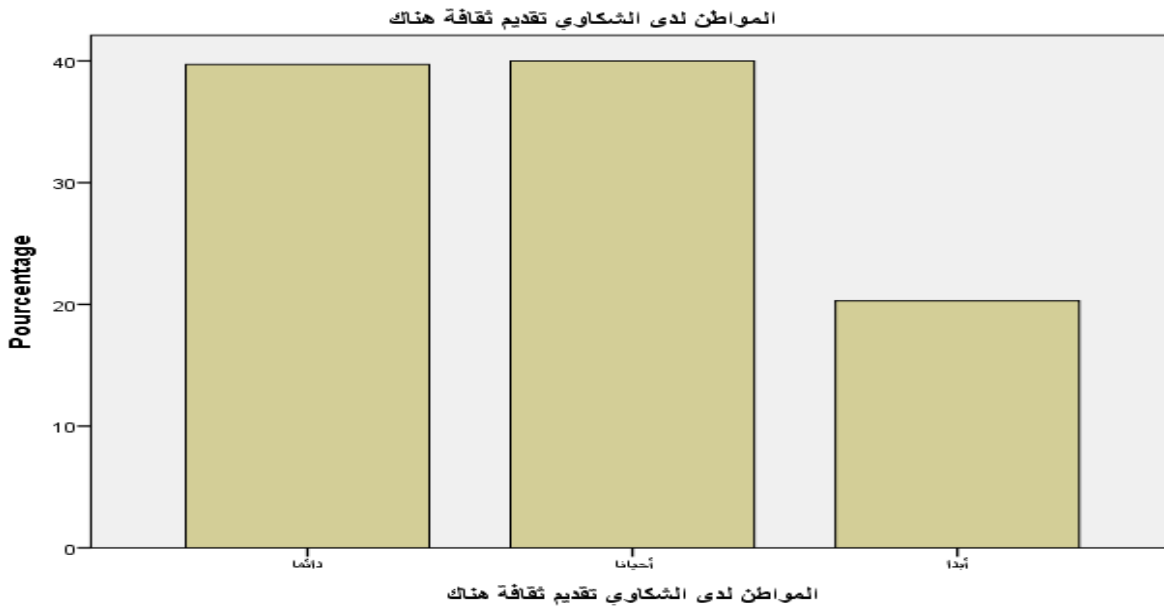
نص السؤال الواحد والعشرون: " هناك ثقافة تقديم الشكاوى لدى المواطن "

الجدول رقم (30): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الواحد والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	139	39.7	1.8057	0.75091	26.817	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	140	40							احصائيا
أبدا	71	20.3							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (32): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 30



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 30

من خلال الجدول 30 والشكل رقم 32 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الواحد والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 139 بنسبة مئوية بلغت 39.7 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 140 بنسبة مئوية بلغت 40، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 71 بنسبة مئوية بلغت 20.3، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.8057، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.75091، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 26.817، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الواحد والعشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثاني "أحيانا" إن وعي المواطن بالقانون والحقوق ومعرفته بطرق تقديم الشكاوى بالإضافة إلى قدرة تحديد المشاكل والشجاعة في التعبير عن الرأي جعل نسبة تقديم الشكاوى في ارتفاع ملحوظ وهذا ما ينتج عنه زيادة رضى المواطن عن طريق زيادة التوقع بالاستجابة للشكاوى المقدمة، تقليل الفساد، تحسين جودة الحياة، تعزيز المشاركة المواطنة.

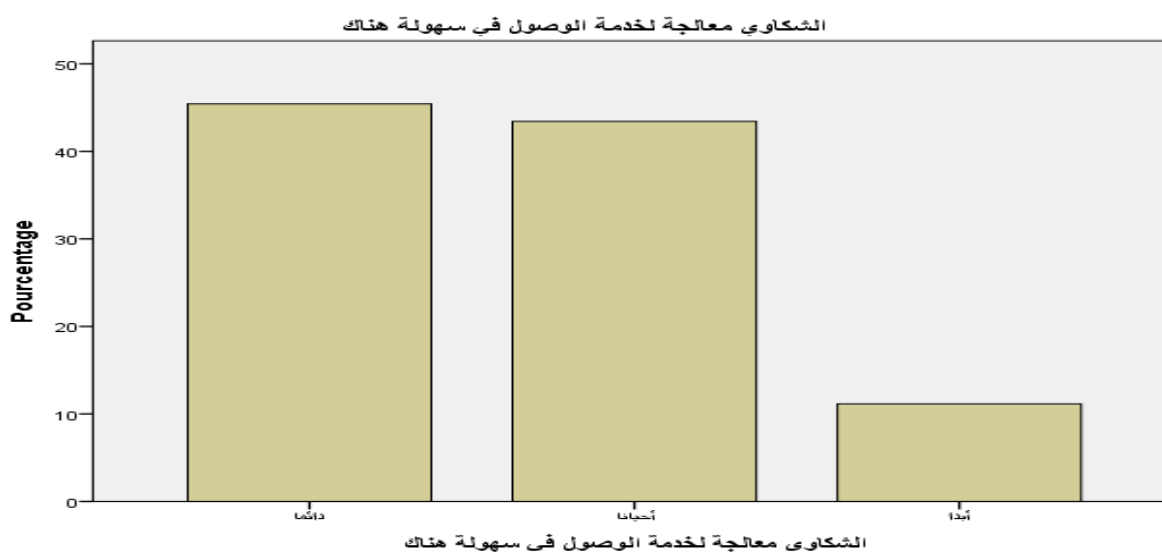
نص السؤال الثاني والعشرون : " هناك سهولة في الوصول لخدمة معالجة الشكاوي"

الجدول رقم (31): يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الإحصائي
دائما	159	45.4	1.6571	0.67041	77.766	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	152	43.4							احصائيا
أبدا	39	11.1							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (33): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 31



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 29

من خلال الجدول 31 والشكل رقم 33، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 159 بنسبة مئوية بلغت 45.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 152 بنسبة مئوية بلغت 43.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 39 بنسبة مئوية بلغت 11.1، فيما بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 1.6571، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.67041، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 77.766، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثاني والعشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول "دائما".

تم إنشاء مكاتب على مستوى مصالح الاستقبال لمتابعة ومعالجة الطعون والشكاوى المواطنين بحيث يوجد على مستوى هذا المكتب عون مكلف باستقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم، كما يوجد سجل يتم فيه تقديم مختلف الانشغالات والشكاوى من طرف المواطنين.

طريقة معالجة الشكاوى: تقديم الشكاوى، تسجيل الشكاوى، تحليل الشكاوى، التحقيق، تقديم الحل، تلبية الشكاوى، تقييم الرضى.

نص السؤال الثالث والعشرون: " هناك سرعة وكفاءة في التعامل مع الشكاوى"

الجدول رقم (32): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	208	59.4	1.4743	0.62257	145.120	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	118	33.7							احصائيا
أبدا	24	6.9							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (34): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 32



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 32

من خلال الجدول 32 والشكل رقم 34 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 208 بنسبة مئوية بلغت 59.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 118 بنسبة مئوية بلغت 33.7، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 24 بنسبة مئوية بلغت 6.9، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4743، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.62257، فيما بلغت قيمة تربع 145.120، وبلغت درجة الحرية 2 df، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05 ، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثالث والعشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول "دائما"

من أجل ضمان السرعة والكفاءة في التعامل مع الشكاوى حرصت الدولة الجزائرية على توفير جميع المكونات الأساسية لضمان رقي المواطن بعد تقديمه للشكاوى نذكر منها: نظام تسجيل الشكاوى، فريق تحليل الشكاوى، وحدة التحقيق، وحدة الحلول، نظام التقييم، وحدة الاتصال مع المواطنين، نظام التقارير الدورية وتوفير عدة قنوات لتقديم الشكاوى، الهاتف، البريد الإلكتروني، المكاتب الخاصة بالشكاوى، يفرض ضمان السرعة، الدقة والالتزام.

نص السؤال الرابع والعشرون: "تضع الإدارة لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام

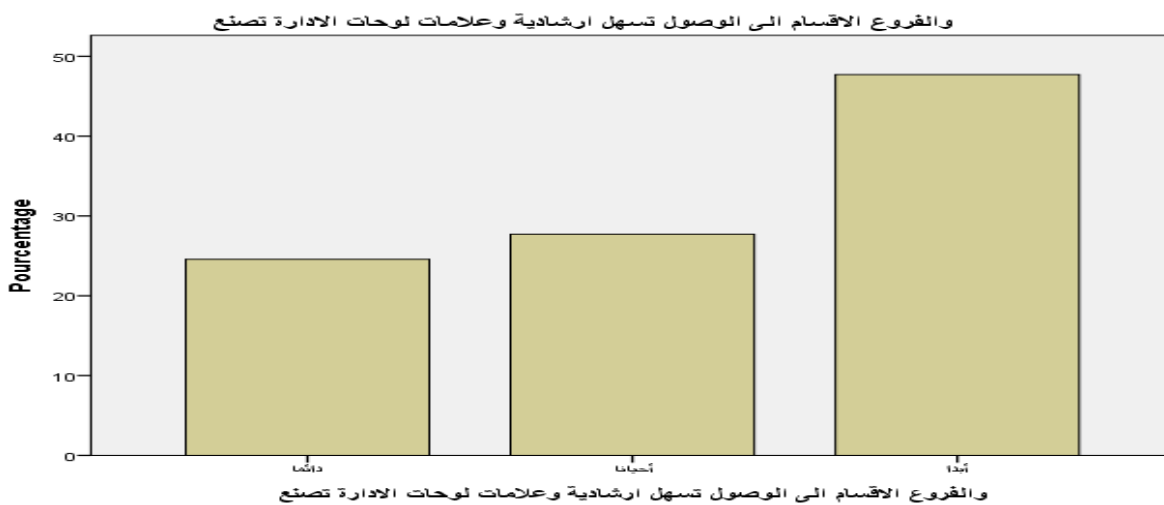
والفروع"

الجدول رقم (33): يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الرابع والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الإحصائي
دائما	124	35.4	2.2314	0.81928	33.091	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	154	44							احصائيا
أبدا	72	20.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (35): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 33



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 33

من خلال الجدول 33 والشكل رقم 35، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الرابع والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 124 بنسبة مئوية بلغت 35.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 154 بنسبة مئوية بلغت 44، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 72 بنسبة مئوية بلغت 20.6، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.2324، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.81928، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 33.091، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الرابع والعشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثاني " أحيانا"

إن اللوحات والعلامات الإرشادية تعتمد على مجموعة من المعايير الدولية نذكر منها: وضوح الرسالة، سهولة القراءة، استخدام الألوان والرموز، توحيد التصميم، توفير المعلومات الأساسية، استخدام اللغة المحلية والأجنبية، مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة وغياها يؤدي إلى مجموعة مشاكل: سوء فهم بين الموظفين والمواطن، صعوبة الوصول إلى الأقسام والمكاتب، تضيق الوقت، تعزيز التشويش، التأثير السلبي على سمعة الإدارة.

ونقص أو انعدامها ناتج عن: سوء الإدارة، عدم وجود ثقافة إرشادية، نقص التكوين.

ونص السؤال الخامس والعشرون: " معرفة الموظفين بالأنظمة المعلوماتية يساهم في تقديم خدمات

تتصف بالسرعة"

الجدول رقم (34): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الخامس والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	124	35.4	1.8514	0.73448	29.509	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	154	44							احصائيا
أبدا	72	20.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (36): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 34



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 34

من خلال الجدول رقم 34 والشكل رقم 36، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الخامس والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول "دائما" بلغت 124 بنسبة مئوية بلغت 35.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني "أحيانا" بلغت 154 بنسبة مئوية بلغت 44، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث "أبدا" بلغت 72 بنسبة مئوية بلغت 20.6، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.8514، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.73448، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 29.509، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 بمستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الخامس والعشرون دال إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول "دائما"

لأنه هناك عوامل فنية أخرى يراها الموظف تؤثر على سرعة تقديم الخدمات على غرار معرفتهم بالأنظمة المعلوماتية ومن أهم هذه العوامل: السرعة، تدفق الأنترنت، جودة البرامج، البنية التحتية، مهارات الموظف، الدافعية والتحفيز.

كما أن الموظف الإداري يفضل تطبيق أساليب إدارية جديدة ترافق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى التقليل من الضغط التربوي، التغيرات التقنية، وإيجاد بيئة عمل مناسبة لراحة الموظف.

2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

نص الفرضية الرابعة: "هناك مجموعة من العراقيل تحول دون ترقية الخدمة العمومية".

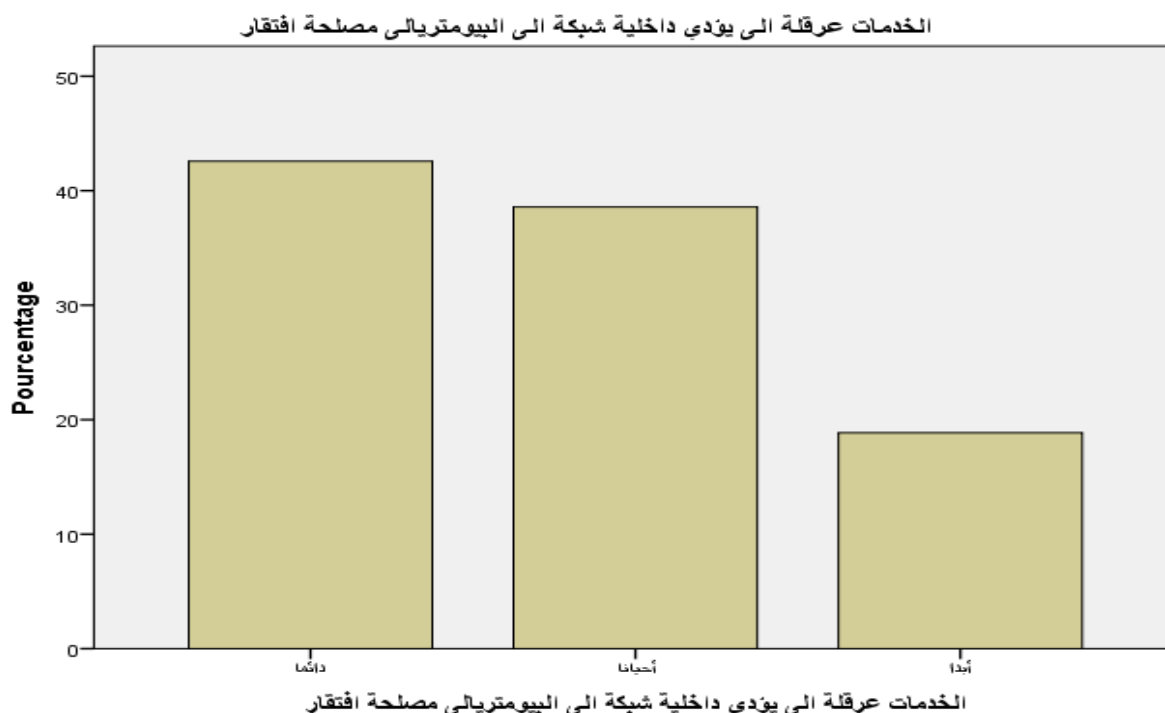
نص السؤال السادس والعشرون: "افتقار المصلحة البيومترية إلى شبكة داخلية يؤدي إلى عرقلة الخدمات"

الجدول رقم (35): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السادس والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تريبع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	149	42.6	1.7629	0.74810	33.846	2	0.05	0.113	غير دال احصائيا
أحيانا	135	38.6							
أبدا	66	18.9							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (37): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 35



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 35

من خلال الجدول 35 والشكل رقم 37 ، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السادس والعشرون، نلاحظ ان التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 149 بنسبة مئوية بلغت 42.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 135 بنسبة مئوية بلغت 38.6، بينما

بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 135 بنسبة مئوية بلغت 38.6، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.7629، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.74810، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 33.846، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.113 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.113 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أكبر من مستوى دلالة .

إذن السؤال السادس والعشرون غير دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

عرقلة الخدمات بسبب الشبكة الداخلية لمصلحة البيومتري له عدة أسباب منها:

مشاكل في البنية التحتية للشبكة، تعطل الخوادم، انخفاض جودة الخدمات، مشاكل في تكوين الشبكة، نقص التدريب لدى الموظفين، عدم وجود سياسة أمان قوية وعدم وجود خطة لصيانة الشبكة، كما يمكن أن تكون هذه العرقلة بسبب سوء إدارة كلمات المرور، وعدم وجود وعي بأهمية الأمان السيبراني.

نص السؤال السابع والعشرون: " جهل موظفي الإدارة المحلية للأنظمة المعلوماتية ناتج عن غياب التدريب المستمر "

الجدول رقم (36): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال السابع والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	216	61.7	1.4829	0.67156	144.417	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	99	28.3							احصائيا
أبدا	35	10							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (38): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 36



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 36

من خلال الجدول 36 والشكل رقم 38 ، والذي يمثلان الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال السابع والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 216 بنسبة مئوية بلغت 61.7، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 99 بنسبة مئوية بلغت 28.3، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 35 بنسبة مئوية بلغت 10، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.4829، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.67156، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 144.417، وبلغت درجة الحرية 2 df، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال السابع والعشرون دال إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

التكوين والتدريب الخاص بموظفي الإدارة المحلية للأنظمة المعلوماتية وجب أن يكون بصفة دورية وبدون انقطاع وذلك لكي يكون الموظف على الاطلاع بكل ما هو جديد في مجال الرقمنة لأن الغاية الأولى من هذه

الدورات هي تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين والتمكن من الاستجابة لتطلعاتهم بشكل أفضل والتكيف مع التغيرات العميقة.

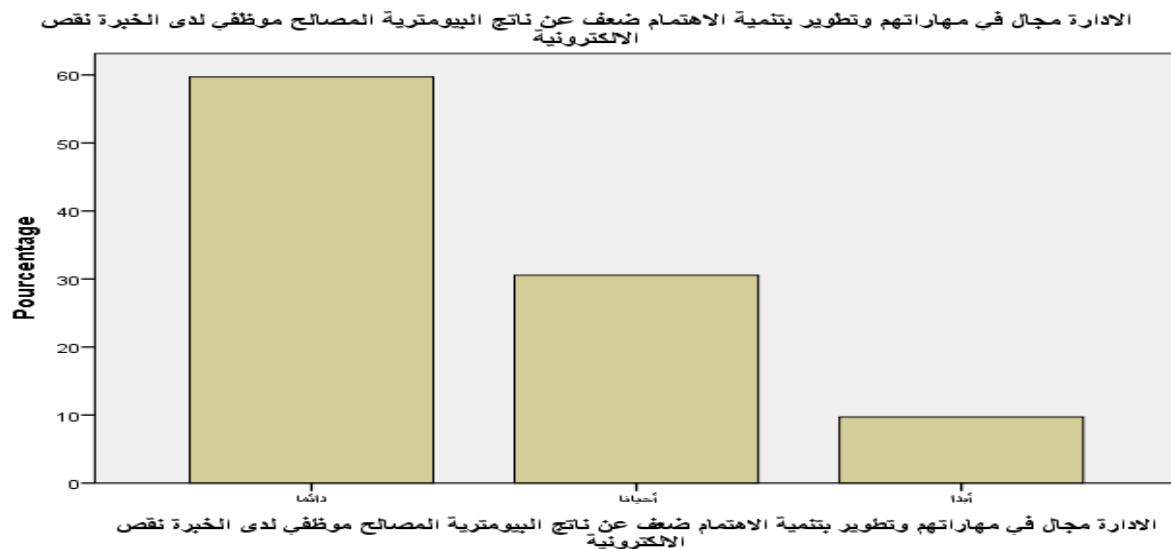
نص السؤال الثامن والعشرون: " نقص الخبرة لدى موظفي المصالح البيومترية ناتج عن ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير مهاراتهم في مجال الادارة الالكترونية "

الجدول رقم (37): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثامن والعشرون.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	209	59.7	1.5000	0.66750	132.451	2	0.05	0.00	دال احصائيا
أحيانا	107	30.6							
أبدا	34	9.7							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (39): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 37



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 37

من خلال الجدول 37 والشكل رقم 39 ، والذي يمثلان الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثامن والعشرون ، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائم " بلغت 209 بنسبة مئوية بلغت 59.7 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 107 بنسبة مئوية بلغت 30.6 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 34 بنسبة مئوية بلغت 9.7 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.5000 ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.66750 ، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 132.451 ، وبلغت درجة الحرية df 2 ، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثامن والعشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما"

نقص الخبرة لدى موظفي المصالح البيومترية ناتج عن ضعف الاهتمام بالتنمية وتطوير مهاراتهم في مجال الإدارة الإلكترونية " دائما"

معظم موظفي مصلحة الحالة المدنية يتمتعون بالخبرة المهنية في مجال الإدارة التقليدية لذا لاحظنا تراجع مردودية أعمالهم بعد إدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية ونظام البيومترية لمصالح الحالة المدنية، لذا سعت الدولة جاهدة لتنمية وتطوير مهاراتهم في مجال الإدارة الإلكترونية-إلا أن عدم وجود ثقافة التعلم لدى الموظف أثر سلبا على أداء الإدارة وبالتالي عرقلة سير الخدمات الإدارية وبالتالي عدم رضى المواطن.

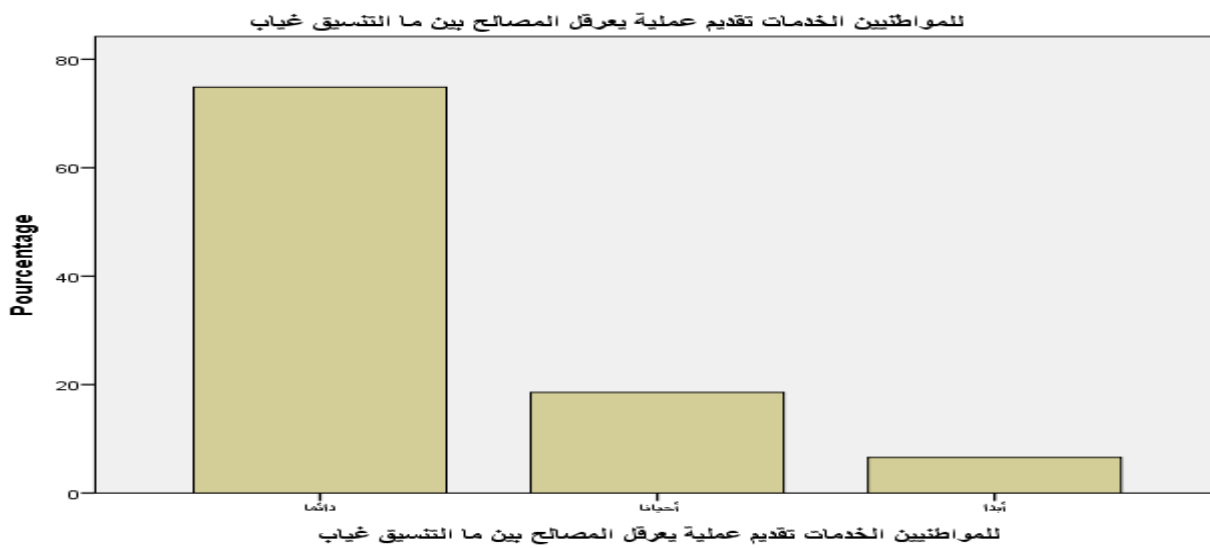
نص السؤال التاسع والعشرون: " غياب التنسيق ما بين المصالح يعرقل عملية تقديم الخدمات للمواطنين"

الجدول رقم (38) : يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال التاسع والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	262	74.9	1.3171	0.59075	279.126	2	0.05	0.00	دال
أحيانا	65	18.6							احصائيا
أبدا	23	6.6							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (40): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 38



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 38

من خلال الجدول 38 الشكل رقم 40 ، والذي يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال التاسع والعشرون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 262 بنسبة مئوية بلغت 74.9، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 65 بنسبة مئوية بلغت 18.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 23 بنسبة مئوية بلغت 6.6 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.3171، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.59075، فيما بلغت قيمة كاف تربيع

179.126، وبلغت درجة الحرية $df = 2$ ، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية $sig = 0.00$.

وعند مقارنة القيمة المعنوية $sig = 0.00$ ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال التاسع والعشرون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول "دائما"

بحيث التنسيق بين المصالح الإدارية هو عملية تحقيق التكامل والتعاون بين الأقسام والمكاتب الإدارية لتحقيق الأهداف الإدارية والمتمثلة في كسب رضى المواطن من الخدمات المقدمة له وغيابه يؤدي إلى عرقلة الخدمات الإدارية.

نص السؤال الثلاثون: " نقص الموارد البشرية والمادية يعيق ترقية الخدمات العمومية"

الجدول رقم (39): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثلاثون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	165	47.1	1.6429	0.67785	77.286	2	0.05	0.00	دال احصائيا
أحيانا	145	41.4							
أبدا	40	11.4							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (41): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 39



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 39

من خلال الجدول 39 الشكل رقم 41، والذي يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثلاثون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول "دائما" بلغت 165 بنسبة مئوية بلغت 47.1، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني "أحيانا" بلغت 145 بنسبة مئوية بلغت 41.4، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث "أبدا" بلغت 40 بنسبة مئوية بلغت 11.4، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.6429، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.67785، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 77.286، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.00.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.00 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الثلاثون دال إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول "دائما"

بحيث الموارد المادية تتمثل في: التمويل، المعدات والأجهزة، التكنولوجيا الحديثة، البنية التحتية، الأجهزة الكهربائية، إنشاء مراكز الخدمة، تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، إنشاء شبكات الاتصال وأي نقص في التمويل أو سوء ادارتها يؤثر سلبا على ترقية الخدمة العمومية.

-الموارد البشرية تتمثل في الموظف الذي يتأقلم مع التغييرات الإدارية الخاصة بالرقمية وكسب رضى المواطن.

نص السؤال الواحد والثلاثون: " الهيكل التنظيمي لا يتماشى مع استراتيجية ترقية الخدمات العمومية"

الجدول رقم (40): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الواحد والثلاثون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تريبع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	128	36.6	1.9429	0.82033	1.806	2	0.05	0.405	غير دال
أحيانا	114	32.6							احصائيا
أبدا	108	30.9							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (42): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 40



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 40

من خلال الجدول 40 والشكل رقم 42، والذي يمثل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة السؤال الواحد والثلاثون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 128 بنسبة مئوية بلغت 36.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 114 بنسبة مئوية بلغت 32.6، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 108 بنسبة مئوية بلغت 30.9، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.9429، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.82033، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 1.806، وبلغت درجة الحرية 2 df، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.405.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.405 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أكبر من مستوى دلالة.

إذن السؤال الواحد والثلاثون غير دال إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الأول " دائما "

بحيث ان الهيكل التنظيمي هو تنظيم يظهر العلاقات بين الموظفين والوحدات والمناصب والمسؤوليات، يهدف إلى تحديد كيفية تنظيم الأنشطة وتوزيع المهام بين الأفراد والفريق يتضمن عادة مستويات، الإدارة، الأقسام، المكاتب، المصالح.

وبعد الاعتماد على أساليب إدارية حديثة بغرض ترقية الخدمة العمومية وجب ادخال تعديلات تتماشى مع التغيرات الحاصلة في الإدارة حيث أن أهم عناصر الهيكل التنظيمي في الإدارة الإلكترونية:

1- القيادة العليا، إدارة تكنولوجيا المعلوماتية، إدارة الأعمال الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأمن السيبراني، ومن أهم الوظائف الموزعة على هذا الهيكل تطوير البنية التحتية التكنولوجية، تطوير الاستراتيجية الإلكترونية، تطوير الأعمال والخدمات الإلكترونية، تدريب وتطوير الموظفين، تحليل البيانات وبقاء الإدارة على نفس الهيكل التنظيمي بالرغم من عصrone الإدارة على نفس الهيكل التنظيمي بالرغم من عصrone الإدارة يؤثر سلبا على استراتيجية ترقية الخدمة العمومية.

نص السؤال الثاني والثلاثون: " الاعطاب المفاجئة وانقطاع التيار الكهربائي يقلل من رضا المواطن اتجاه الخدمة المقدمة له "

الجدول رقم (41): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني والثلاثون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	129	36.9	1.8743	0.77287	13.103	2	0.05	0.01	دال احصائيا
أحيانا	136	38.9							
أبدا	85	24.3							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (43): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 41



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 39

من خلال الجدول 41 الشكل رقم 43، والذي يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثاني والثلاثون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول "دائما" بلغت 129 بنسبة مئوية بلغت 36.9، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني "أحيانا" بلغت 136 بنسبة مئوية بلغت 38.9، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث "أبدا" بلغت 85 بنسبة مئوية بلغت 24.3، فيما بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 1.8743، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.77287، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 13.103، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.001.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.01 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أقل من مستوى دلالة.

إذن السؤال الثاني والثلاثون دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثاني "أحيانا"

الأعطاب وانقطاع التيار يمكن أن يؤثر سلبا على الخدمات المقدمة للمواطنين وبالتالي التقليل من رضى المواطن اتجاه الإدارة، لذا وجب على الإدارة إيجاد حلول فورية وتحديد مصدر الأعطاب، استخدام المولدات الكهربائية، إعلام المواطنين واتخاذ تدابير وقائية كالفحص والصيانة الدورية للمعدات وتحديثها وتحسين البنية التحتية وإنشاء مركز بيانات لتحسين الأداء وأهم شيء هو توفير خطوط أنترنت بديلة لضمان استمرار الخدمة.

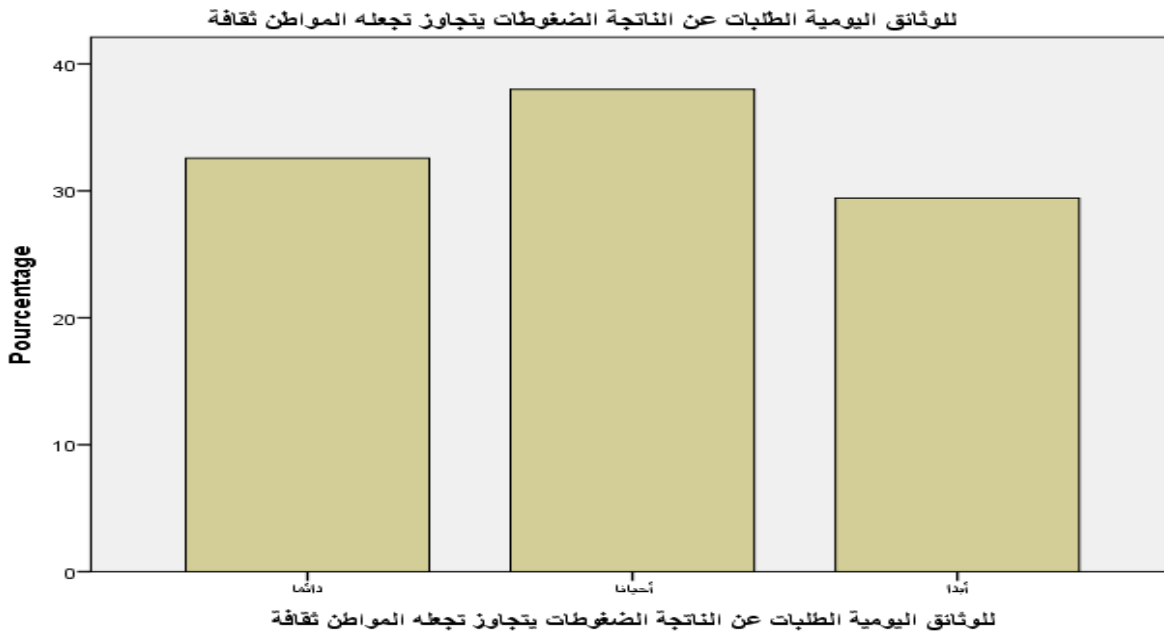
نص السؤال الثالث والثلاثون: "ثقافة المواطن تجعله يتجاوز الضغوطات الناتجة عن الطلبات اليومية للوثائق"

الجدول رقم (42): يمثل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث والثلاثون

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاف تربيع	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
دائما	114	32.6	1.9686	0.78790	3.949	2	0.05	0.139	غير دال احصائيا
أحيانا	133	38							
أبدا	103	29.4							
المجموع	350	100							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (44): يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 42



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 42

من خلال الجدول 42 والشكل رقم 44، والذي يمثلان الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة السؤال الثالث والثلاثون، نلاحظ أن التكرارات بالنسبة للخيار الأول " دائما " بلغت 114 بنسبة مئوية بلغت 32.6 ، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثاني " أحيانا " بلغت 133 بنسبة مئوية بلغت 38، بينما بلغت التكرارات بالنسبة للخيار الثالث " أبدا " بلغت 103 بنسبة مئوية بلغت 29.4 ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.78790، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.78790، فيما بلغت قيمة كاف تربيع 3.949، وبلغت درجة الحرية df 2، عند مستوى دلالة 0.05 ، فيما بلغت القيمة المعنوية sig 0.139 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.139 ب مستوى دلالة 0.05، نلاحظ أن القيمة المعنوية sig أكبر من مستوى دلالة .

إذن السؤال الثالث والثلاثون غير دال احصائيا، لصالح المتوسط الحسابي الخاص بالخيار الثاني " أحيانا "

ثقافة المواطن اتجاه الخدمات الإدارية تشير إلى المعرفة والمفاهيم والقيم التي يمتلكها المواطن حول الخدمات الإدارية المتاحة له وكيفية التعامل معها وتظهر ثقافة المواطن في إدراك الحقوق والالتزامات المترتبة على المواطن، القدرة على التعبير عن احتياجاته وتقديم آرائه حول الخدمات القدرة على التواصل مع الجهات الإدارية بفاعلية.

كما أنه هناك عوامل تؤثر على ثقافة المواطن نذكر منها:

1. مستوى التعليم يؤثر على فهم المواطن للخدمات الإدارية.
 2. الحملات التوعوية التي تشرح الخدمات الإدارية وتعزز الوعي
 3. تشجيع المواطنين على المشاركة الفعالة في تحسين الخدمات.
 4. تقييم برامج تعليمية وتدريبية لتعزيز الوعي.
- لذا فإن ثقافة المواطن تجعله يتجاوز الضغوطات الناتجة عن الطلبات اليومية للوثائق.

المبحث الثالث: معالجة الفرضيات ونتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

1- نتائج متعلقة بتوصيف عينة الدراسة:

- تبين نتائج الدراسة أن نسبة الذكور تقدر ب 39.1 في مقابل 60.9 للإناث لذا فإن الفئة الغالبة في أفراد عينة الدراسة هي فئة الإناث وبدرجة كبيرة.

- تبين نتائج الدراسة أن نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة 58% والفئة العمرية ما بين 30-40 سنة نسبتها 38.3 في حين بلغت النسبة المئوية للفئة العمرية الأكبر من 40 سنة 9.7% وهذا ما يبين أن أفراد عينة الدراسة تغلب عليه فئة الشباب.

- تبين نتائج الدراسة لمتغير الحالة العائلية أن نسبة العزاب بلغ 48.9% ونسبة المتزوجين بلغت 36% في حين بلغت نسبة الآرامل 9.4% والمطلقين نسبة 5.7%.

- أكدت نتائج الدراسة أن المستوى التعليمي لأفراد العينة محل الدراسة مستوى الدراسات العليا بنسبة 13.4، والمستوى الجامعي بنسبة 29.4 في حين نسبة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 52.3% أما المتوسط فهي نسبة 4.9%، أما الابتدائي منعدمة 00%.

- تبين نتائج الدراسة أن نسبة الفئة الأقل من 5 سنوات للخبرة المهنية 43.4% والخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24.4%.

- يتضح من نتائج الدراسة أن 17% من أفراد العينة هم من الموظفون الدائمون بنسبة 48.9%، بينما نجد نسبة الموظفون في إطار الإدماج المهني في العينة يقدر عددهم 133، أي بنسبة 38%، في حين أن الموظفون في إطار الشبكة الاجتماعية بلغ عددهم 46 بنسبة 13.10%.

2- نتائج متعلقة بتساؤلات الدراسة حسب المحاور:

المحور الثاني:

أكدت نتائج الدراسة بأن هناك نسبة 52% من أفراد العينة محل الدراسة يؤكدون عن أن البلدية أصبحت تقدم خدمات ذات جودة عالية بعد الانتقال للإدارة الإلكترونية ونسبة 62% وافقت على أن الإدارة الإلكترونية ساعدت موظفي البلديات خاصة مصلحة المدنية في تقديم خدمات ذات فعالية، بينما النسبة الأكبر والمتمثلة في 39.1 رفضت العبارة التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تلبية حاجيات الموظف، كما أكدت نتائج الدراسة أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين محل الدراسة أكدوا على أن البلدية تمتلك أجهزة إعلام كافية حديثة ومتطورة وذلك بنسبة 44.6% ونسبة 58.9% اختار الخيار دائما لعبارة " ساهمت أنظمة المعلومات التي تمتلكها البلديات في ترقية الخدمات العمومية، في حين نسبة 45.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن البلديات تقوم بتقديم الخدمات العمومية تبعا للأجهزة المتوفرة "أحيانا"، والعبارة عصرنة الإدارة ساهمت في تطوير علاقة الإدارة بالمواطن وتقديم خدمات على مدار اليوم كانت بنسبة 49.4% للخيار دائما ونسبة 40.3 للخيار أحيانا ونسبة 10.3% للخيار أبدا.

المحور الثالث:

قدرت نسبة الموافقين على العبارة "تقنيات حديثة في عملية إتمام الإجراءات الإدارية نسبة 66.9%، كما أن نسبة 61.11 من أفراد العينة محل الدراسة يرحبون بتمديد مدة صلاحية الوثائق الإدارية والتخفيف منها ونسبة 44% يرحبون بتقليص مدة استخراج وثائق الهوية والسفر، كما أكدت الدراسة بأن هناك 45.4% من المبحوثين اختاروا الخيار الأول دائما و36.3 اختاروا الخيار الثاني "أحيانا" بالنسبة للعبارة الإدارة تقدم خدمات بسرعة ودقة، كما وافقت نسبة 66.3% من المبحوثين عن أن هناك سهولة في الوصول إلى الخدمة التي يؤديها المواطن، ووافقت بنسبة 56.9 على العبارة أن هناك جودة ونوعية في الخدمة المقدمة من طرف الإدارة، كما أكدت الدراسة على أن الإدارة تلتزم بالتوقيت المناسب لتقديم خدماتها وذلك بناء عن اختيار المبحوثين للخيار الأول "دائما" وذلك بنسبة 75.1، غير أن العبارة التي تنص على أن جودة الخدمة المقدمة ساهمت في تحسين صورة البلدية لدى المواطن كانت بنسب متفاوتة، 38.3 "دائما"، 36% أحيانا، 25.7 أبدا.

المحور الرابع:

أكدت نتائج الدراسة بأن هناك نسبة متقاربة ما بين 28.3 دائما، 37.1 أحيانا، 34.6 أبدا من إجابة أفراد العينة محل الدراسة حول التساؤل هل يتعامل موظفي الإدارة مع الجميع بروح المساواة وعدم التحيز، في حين نسبة 63.1 وافقوا على أن موظفي الإدارة يستجيبون لجميع احتياجات المواطن، بينما النسبة الأكبر والمقدرة بـ 59.1 على أن موظفي الإدارة يقومون بإسداء النصيحة وتقديم الدعم للمواطن، كما أكدت نتائج الدراسة على أن هناك نسبة 49.4 أكدوا على أن عدم كفاءة الموظفين سبب في صعوبة تلقي الخدمة من قبل المواطن، في حين نتائج الدراسة كانت بنسب متقاربة ما بين 39.7 و 40 و 2013 دائما، أحيانا أبدا حول العبارة هناك ثقافة تقديم الشكاوي لدى المواطن وبالنسبة للعبارة هناك سهولة في الوصول الخدمة معالجة الشكاوي بينت نتائج الدراسة تقارب في الإجابات بنسبة 45.4 للخيار دائما و 43.4 للخيار أحيانا.

في حين وافقت بنسبة 59.4 من أفراد عينة الدراسة على أن هناك سرعة وكفاءة في التعامل مع الشكاوي كما أكدت النتائج على أن هناك نسب متقاربة ما بين 44 للخيار أحيانا و 35.4 للخيار دائما و 20.6 للخيار أبدا وذلك حول العبارة التي تنص على أن الإدارة تضع لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام والفروع، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 35.4 يوافقون على أن معرفة الموظفين بالأنظمة المعلوماتية يساهم في تقديم خدمات تتصف بالسرعة.

المحور الخامس:

قدرت نسبة الموافقين على العبارة " افتقار المصلحة البيومترية إلى شبكة داخلية يؤدي إلى عرقلة الخدمات بنسبة 42.6 كما أن نسبة 61.7 من أفراد العينة محل الدراسة يؤكدون على أن جهل موظفي الإدارة المحلية للأنظمة المعلوماتية ناتج عن غياب التدريب المستمر، ونسبة 59.7 يؤكدون على أن نقص الخبرة لدى موظفين المصالح البيومترية ناتج عن ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير مهارتهم في مجال الإدارة الإلكترونية، كما قدرت نسبة الموافقين على العبارة غياب التنسيق ما بين المصالح يعرقل عملية تقديم الخدمات للمواطنين، 74.9، كما بلغت نسبة 47.1 للخيار دائما ونسبة 41.4 للخيار أحيانا بالنسبة للعبارة نقص الموارد البشرية والمادية تعيق ترقية الخدمات العمومية في حين بلغت نسبة 36.6 لعبارة الهيكل التنظيمي لا يتماشى مع استراتيجية ترقية الخدمات العمومية، كما أن ناتج الدراسة يثبت أن هناك تقارب في النسب، بالنسبة للإجابة أفراد العينة للعبارة الأعطاب

المفاجئة وانقطاع التيار الكهربائي يقلل من رضى المواطن اتجاه الخدمة المقدمة له بحيث كانت نسبة 36.5 للخيار دائما وبين 38.9 للخيار أحيانا ونسبة 24.7 للخيار أبدا، وبلغت نسبة 3.8 للخيار أحيانا حول عبارة ثقافة المواطن تجعله يتجاوز الضغوطات الناتجة عن الطلبات اليومية للوثائق.

المطلب الثاني: معالجة فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض ومناقشة اسئلة المحور الثاني من السؤال 01 إلى السؤال 08 الخاصين بالفرضية الاولى والتي كان نصها "تحسين مستوى الخدمة العمومية يتوقف على تحديث الادارة المحلية وعصرنتها، جميعها محققة اذن الفرضية الاولى تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض ومناقشة اسئلة المحور الثالث من السؤال 09 إلى السؤال 16 الخاصين بالفرضية الثانية والتي كان نصها " توجد علاقة تبعية بين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن ومستوى الرضا لديه، جميعها محققة ماعدا السؤال السادس عشر اذن الفرضية الثانية تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال عرض ومناقشة اسئلة المحور الثالث من السؤال 17 إلى السؤال 25 الخاصين بالفرضية الثالثة والتي كان نصها يشكل العامل البشرية وسلوك الموظف محور ترقية الخدمة العمومية ورضا المواطن " ، جميعها محققة ماعدا السؤال السابع عشر اذن الفرضية الثالثة تحققت .

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال عرض ومناقشة اسئلة المحور الثالث من السؤال 26 إلى السؤال 34 الخاصين بالفرضية الرابعة والتي كان نصها " هناك مجموعة من العراقيل تحول دون ترقية الخدمة العمومية " ، جميعها محققة ماعدا السؤال السادس والعشرون والواحد والثلاثون والثالث والثلاثون اذن الفرضية الرابعة تحققت .

المطلب الثالث : تحديات ترقية الخدمة العمومية بولاية تيارت

تواجه الخدمة العمومية في ولاية تيارت، على غرار العديد من الولايات الأخرى، مجموعة من التحديات التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة محاور رئيسية تشمل التحديات الإدارية، والبشرية، والتكنولوجية، والمالية، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى الأداء العام للخدمات العمومية.

تعاني بعض الإدارات العمومية في ولاية تيارت من البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى بطء في تقديم الخدمات وضعف في الأداء المؤسسي. كما أن ضعف التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية يشكل عائقاً أمام تحسين جودة الخدمات العمومية¹

يرتبط تحسين الخدمة العمومية بالكفاءات البشرية التي تديرها، إلا أن نقص التكوين المستمر وضعف التحفيز الوظيفي يشكلان تحديين رئيسيين في ولاية تيارت، حيث أن العديد من الموظفين يعانون من نقص التدريب على التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة الفعالة.²

يشكل التحول الرقمي أداة رئيسية لتطوير الخدمة العمومية، غير أن بعض المصالح العمومية في ولاية تيارت لا تزال تواجه تأخراً في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يحد من كفاءة تقديم الخدمات ويعيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية.³

تعاني بعض القطاعات العمومية من نقص في الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية وتحسين الخدمات، مما يؤثر على جودة الأداء. ويرجع ذلك إلى التوزيع غير المتكافئ للميزانيات وقلة الاستثمارات في بعض القطاعات الحساسة مثل الصحة والتعليم.⁴

¹ - أحمد بن عامر، الإدارة العمومية في الجزائر: التحديات والآفاق. دار الفكر العربي، 2019، ص 45.

² - سمير العربي، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر: مقاربة تحليلية. دار الهدى للنشر، 2021، ص 112.

³ - كمال مرزوقي، التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الإدارة العمومية. مجلة الدراسات الإدارية، العدد 15، 2020، ص 78.

⁴ - نبيل زروقي، تمويل المرافق العمومية المحلية في الجزائر: الواقع والتحديات. دار الصفاء للنشر، 2018، ص 93.

تلعب العوامل الاجتماعية دورًا هامًا في تحديد مدى فعالية الخدمة العمومية، حيث أن ارتفاع معدلات البطالة وتفاوت مستوى المعيشة بين المناطق الحضرية والريفية يؤثران على استفادة المواطنين من الخدمات المقدمة.¹

تتطلب مواجهة هذه التحديات تبني سياسات إصلاحية قائمة على التحديث الإداري، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي الكافي للمؤسسات العمومية. كما أن تعزيز مشاركة المواطن في تقييم وتحسين الخدمات يمكن أن يساهم في تطوير أداء الإدارات العمومية بولاية تيارت.

¹ - محمد شريف، التفاوت التنموي وتأثيره على تقديم الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 10، ص 56.

خلاصة واستنتاجات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قبول الموظف الإداري و المواطن لاستخدام التقنيات الحديثة في اتمام الاجراءات الادارية وذلك من اجل مواكبة عصر التقدم والتطور التكنولوجي الذي فرضته المتغيرات العالمية في مجال التكنولوجيا.

- استحسان الموظف الإداري والمواطن للإجراءات الهادفة إلى التقليل من معاناته اثناء استخراج وثائقه الادارية وذلك عن طريق تمديد مدة صلاحية الوثائق والتقليص من مدة استخراج هذه الوثائق بالإضافة إلى تحقيق الوثائق وتبسيط اجراءات الادارية.

- تقوم الإدارة الجزائرية بتقديم خدماتها بسرعة ودقة والسهر على جودة ونوعية الخدمات الادارية المقدمة للمواطنين.

- تقوم الإدارة بتلبية اغلب الاحتياجات المطلوبة من قبل المواطنين بالإضافة الاستجوابية السريعة والكفاءة في التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل المواطنين مع العمل على تسهيل الوصول لخدمة معالجة الشكاوي وبالتالي مساهمة المواطن في تحسين الخدمة العمومية عن طريق الابلاغ عن اهم العراقيل التي تواجهه وبالتالي العمل على ايجاد الحلول لها.

الخاتمة

الخاتمة

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع ترقية الخدمة العمومية كألية لتقوية علاقة الادارة بالمواطن بالجزائر ولاية تيارت أنموذجا إلى ان ترقية الخدمة العمومية في الجزائر تعتبر ركيزة أساسية لتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتبسيط الإجراءات، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة. يتطلب ذلك التزامًا حقيقيًا من كافة الأطراف المعنية، بدءًا من الحكومة والإدارات المحلية وصولاً إلى الموظفين المكلفين بتقديم هذه الخدمات.

إن تعزيز فعالية الخدمة العمومية يعتمد على تحسين الكفاءات البشرية، وتوفير البنية التحتية المناسبة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى الخدمات. كما أن ترقية هذه الخدمات تساهم في بناء الثقة بين المواطن والإدارة، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء الوطني.

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الجزائر، تبقى ترقية الخدمة العمومية أداة حيوية لتحقيق التنمية المستدامة، وضمان استقرار المجتمع من خلال تلبية احتياجات المواطن بصورة عادلة وشفافة. كما إن تحسين هذه العلاقة وتطويرها يساهم في إرساء أسس قوية للإدارة الحديثة التي تواكب تطلعات المواطنين وتحقيق مصالحهم في إطار من العدالة والمساواة.

إن آفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر تتطلب تغييرات جذرية ومستمرة في جميع جوانب الإدارة الحكومية، بدءًا من الابتكار التكنولوجي إلى تحسين الأداء البشري وتفعيل دور المواطن في عملية التغيير. من خلال هذه التوجهات، ستمكن الجزائر من بناء علاقة قوية ومتينة بين الإدارة والمواطن، مما يساهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

كما أن تقوية علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر يتطلب استراتيجيات متكاملة تعتمد على عدة محاور رئيسية تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والمشاركة الفعالة للمواطنين في مسار التنمية.

فيما يلي بعض الآفاق الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الهدف

1- الرقمنة وتبسيط الإجراءات: يمكن أن تشكل الرقمنة أحد أبرز المحاور المستقبلية في ترقية الخدمة العمومية. من خلال التحول الرقمي، يصبح المواطن قادرًا على الوصول إلى الخدمات بسهولة أكبر وفي وقت أقل، كما يمكن للمؤسسات الحكومية توفير آليات تفاعل أسرع وأكثر فعالية. يمكن تعزيز هذه الرقمنة عبر تطوير منصات إلكترونية للمصادقة على الوثائق، وإتمام المعاملات الإدارية عن بُعد، وتفعيل خدمات "النافذة الواحدة

الخاتمة

2- تعزيز الشفافية والمساءلة : يتعين على الإدارة الجزائرية تعزيز الشفافية في تقديم خدماتها من خلال نشر تقارير دورية عن أداء المؤسسات الحكومية، وتفعيل آليات للمحاسبة تضمن عدم استغلال السلطة أو الموارد. هذا سيسهم في بناء الثقة بين الإدارة والمواطن، وبالتالي تحسين العلاقة بينهما.

3 - التكوين المستمر للموظفين: إن تحسين جودة الخدمة العمومية لا يمكن أن يتحقق دون الاستثمار في تدريب وتأهيل الموظفين العموميين. من خلال برامج تدريبية مستمرة، يمكن رفع مستوى الكفاءات والمهارات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

4- التشاور والمشاركة المجتمعية: إشراك المواطنين في عمليات صنع القرار الإداري عبر قنوات تواصل فعالة. يمكن إنشاء لجان استشارية أو إجراء استطلاعات للرأي لتمكين المواطنين من التعبير عن احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يتيح للإدارة الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات المجتمع.

5- تحسين البنية التحتية والخدمات الأساسية : من خلال تطوير البنية التحتية الخاصة بالخدمات العامة، مثل التعليم والصحة والنقل، يمكن للإدارة تحسين الظروف الحياتية للمواطنين. تتطلب هذه الخطوة استثمارًا طويل الأمد وموارد كافية لتوسيع وتحديث المنشآت العامة، بما يساهم في رفع جودة الحياة للمواطنين.

6- محاربة الفساد وتعزيز الحوكمة الجيدة : يعتبر الفساد من أبرز العوائق التي تؤثر على فعالية الخدمة العمومية في الجزائر. من خلال تعزيز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، يمكن تحسين الشفافية في تقديم الخدمات، مما ينعكس إيجابيًا على العلاقة بين الإدارة والمواطن .

7- التركيز على الخدمات الاجتماعية: تركز الحكومة على تحسين وتوسيع نطاق الخدمات الاجتماعية مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والإسكان، خاصة في المناطق النائية. هذا سيساعد على تقليل الفوارق الاجتماعية والاقتصادية، مما يعزز شعور المواطن بالعدالة والمساواة في الوصول إلى الخدمات الأساسية.

التوصيات:

- توسيع الرقمنة: ينبغي على الحكومة الجزائرية تسريع عملية التحول الرقمي للخدمات العمومية، بما في ذلك توفير منصات إلكترونية متكاملة تتيح للمواطنين إنجاز المعاملات الإدارية عن بُعد.

الخاتمة

- إطلاق بوابة خدمات حكومية موحدة: إنشاء بوابة إلكترونية تقدم جميع الخدمات الحكومية في مكان واحد وتتيح للمواطنين الاطلاع على إجراءات الحصول على الخدمة، وتقديم الشكاوى، والاستفسار عن أي مسألة تتعلق بالخدمات العمومية.
- إرساء آليات للمراقبة والتقييم: يجب تطوير آليات فعالة لمراقبة أداء المؤسسات العامة، وضمان وجود آليات مستقلة لتقييم الخدمات العمومية.
- إصدار تقارير دورية: على الحكومة أن تصدر تقارير دورية عن سير العمل في المؤسسات الحكومية وشفافية الإجراءات، مما يعزز الثقة بين الإدارة والمواطن.
- تعزيز جهود مكافحة الفساد: وهذا من خلال تعزيز الشفافية في المعاملات، وتفعيل قوانين الحوكمة الرشيدة، وتوفير قنوات آمنة للإبلاغ عن الفساد.
- برامج تدريب مستمر: ينبغي على الدولة التركيز على برامج تدريبية منتظمة للموظفين العموميين بهدف تحسين مهاراتهم في التعامل مع المواطنين، وزيادة كفاءاتهم في تقديم الخدمات بكفاءة وسرعة.
- تشجيع ثقافة الخدمة العامة: يجب تعزيز ثقافة الخدمة العامة لدى الموظفين، والتركيز على أهمية رضا المواطنين وتقديم الخدمات بجودة عالية.
- استطلاعات الرأي والمشاركة المجتمعية: تشجيع المواطنين على المشاركة في استطلاعات الرأي أو في اللجان الاستشارية لتحسين الخدمات العمومية وضمان تلبية احتياجاتهم.
- فتح قنوات تواصل مباشرة: إنشاء قنوات تواصل مباشرة بين المواطن والإدارة مثل الخطوط الساخنة أو منصات تواصل اجتماعي، مما يسمح بتبادل الآراء والمقترحات والشكاوى.
- مراجعة الإجراءات الإدارية: تبسيط وتوحيد الإجراءات الإدارية لتقليل البيروقراطية وضمان سرعة إنجاز المعاملات.
- تفعيل نظام "النافذة الواحدة": العمل على تحسين خدمات "النافذة الواحدة" لتسريع إنجاز المعاملات المختلفة للمواطنين دون الحاجة للتنقل بين عدة إدارات.
- تعزيز الخدمات الصحية والتعليمية: التركيز على تحسين جودة الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم في المناطق النائية، وضمان وصول المواطنين إلى هذه الخدمات بسهولة وبدون عوائق.

الخاتمة

- بناء وتحديث البنية التحتية: الاستثمار في بناء وتحديث البنية التحتية مثل الطرق والمرافق العامة والمباني الحكومية لتسهيل الوصول إليها وتقديم الخدمات بشكل أفضل.
 - إطلاق برامج حوافز للمواطنين: يمكن منح حوافز للمواطنين الذين يلتزمون بالقوانين والإجراءات لتشجيعهم على استخدام الخدمات الحكومية بانتظام.
 - تحفيز الموظفين المجتهدين: يجب تطوير آليات للتحفيز والمكافآت للموظفين الذين يظهرون التميز في أداء عملهم، مما يعزز من جودة الخدمة المقدمة.
 - تحقيق العدالة والمساواة في الوصول إلى الخدمات
 - تركيز على المناطق النائية والريفية: وضع استراتيجيات خاصة لضمان وصول المواطنين في المناطق النائية والريفية إلى نفس مستوى الخدمات التي يحصل عليها المواطنون في المدن الكبرى.
 - تقليل الفوارق الاجتماعية: تعزيز العدالة الاجتماعية عبر تحسين توزيع الخدمات بشكل عادل بين كافة الفئات الاجتماعية والمناطق الجغرافية.
 - تفعيل دور المواطن في الرقابة: وضع آليات للمساءلة عبر تفعيل دور المواطن في الرقابة على الخدمات الحكومية من خلال إنشاء هيئات مستقلة لتقييم أداء المؤسسات العمومية.
 - التقييمات الدورية: إجراء تقييمات دورية لمدى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على هذه التقييمات.
- وفي الختام إن تنفيذ هذه التوصيات سيسهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مما يعزز علاقة الإدارة بالمواطن على أسس من الشفافية والعدالة والكفاءة. إن تعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة، وتحقيق رضاهم، يعتمد بشكل أساسي على تحسين الأداء الحكومي وتسهيل الوصول إلى الخدمات العامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية

i. المصادر:

أولاً: القرآن الكريم:

1. سورة الكهف، الآية 30.

ثانياً: المعاجم والموسوعات والقواميس

❖ المعاجم

1. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ط1975.

2. أحمد زكي البدوي، معجم العلوم الاجتماعية، د د ن، 2009.

3. زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.

❖ الموسوعات:

1. عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، ط01، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج06، 1990.

2. عماد صيام، المواطنة: الموسوعة السياسية للشباب، الناشر نخضة مصر، 2007.

❖ القواميس:

صقر الجبالي، وآخرون، قاموس المصطلحات المدنية والسياسية ، ط01، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية "شمس"، 2014

ii. المراجع

1-الكتب والمؤلفات العامة

1. أبونبعة عبد العزيز، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي-، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط01، 2005.

2. أمنة أبو النجا محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل دراسة تطبيقية، د د ن، د ت ن.
3. البحري حسن مصطفى، نخيلي سعيد عبد الواحد، الإدارة المحلية، د د ن، سوريا، 2021.
4. بلبخاري سامي، تسويق الخدمات، جامعة 08 ماي 45-قلمة، 2017.
5. بلعي محمد صغير، دروس في المؤسسات الإدارية، منشورات جامعية، 2000.
6. بجحت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
7. التركاوي يونس خير الله، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، عمان: دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، 2016.
8. جلود رشيد، إصلاح الإدارة المحلية بين الدوافع والتحديات، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، د ت ن.
9. جندي نهلة محمد مصطفى، مفهوم المواطنة والأسس التي تقوم عليها، د د ن، د ت ن.
10. جوزيف جوران، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: خلاصات، ع06، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، 1993.
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مج01، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
12. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة، 2015.
13. دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، عمان: مؤسسة الوراق، 2016.
14. دونالد كيتل، ثورة الإدارة العالمية: تقرير حول تحول الحكم، تر: محمد شريف الطرح، الرياض: مكتبة العبيكان، 2003.
15. دينا محمد، حسن وفاء، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء في الجهاز الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
16. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة-مصر، د ت.
17. الزغبى خالد سمارة، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية، ط03، الأردن: مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1993.

18. سعيد إسماعيل علي، المواطنة في الإسلام، ط01، القاهرة: دار السلام للنشر، 2011.
19. سعيداني سعيد، تسويق الخدمات، الجزائر: د د ن، 2023.
20. سنوسي حنيش، المداخل المقارنة في دراسة الإدارة العامة، د د ن، د ت ن.
21. سويدان نظام موسى، حداد شقيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، ط02، عمان: دار حامد، 2003.
22. الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002.
23. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط01، دار المسيرة للنشر، 2010.
24. طلعت عبد الوهاب وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، د ب ن، د ت ن.
25. الطهراوي هاني علي، قانون الإدارة المحلية: الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا، ط01، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
26. عبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
27. عز العرب محمد، الدولة الريعية مفاهيم: الأسس العلمية للمعرفة، القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية.
28. عزام زكريا أحمد وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
29. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة-الأردن، 2005.
30. علي خاطر الشنطاوي، الإدارة المحلية، الأردن: دار وائل للنشر، 2002.
31. عوابدي عمار، القانون الإداري، التنظيم الإداري، ج01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
32. عوابدي عمار، النظرية العامة للمنازعات الإدارية، ج01، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
33. عيسى نضال، تسويق الخدمات، سوريا: جامعة المنارة، د د ن، 2022.

34. فايد دياب، المواطنة والعولمة تساؤل الزمن الصعب، ط01، القاهرة: مركز القاهرة للدراسات
حقوق الإنسان، 2007.
35. قارطي حورية، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة
العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج
جواز السفر البيومتري، د ت ن.
36. القرضاوي يوسف، الوطن والمواطنة الأصول القدية والمقاصد الشرعية، دار الروق، 2010.
37. كزافيي غريف، التحليل الاقتصادي للبيروقراطية، تر: محمد الصغير جاري، الجزائر: جاري للنشر
والتوزيع، 2005.
38. محمد الشافعي أبو راس، القانون الإداري-دراسة مقارنة، ج01، مصر: عالم الكتاب، ص260.
39. محمد عبد المعز نصر، الدولة والمواطن بحث في نظرية السيادة، مطابع رمسيس، الاسكندرية-
مصر، 1952.
40. محمود عمر يوسف، المواطنة من منظور إسلامي، مصر: دار المعارف، 2009.
41. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات،
ط01، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
42. مروي محمد عيد إبراهيم، استراتيجية التسويق لخدمات القطاع العام، الرياض: فهرسة مكتبة الملك
فهد الوطنية أثناء النشر، 2016.
43. معلا ناجي، رانف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي-، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،
2002.
44. هاغستروم روبيرت ديمغ، إدارة الجودة الشاملة-أسس ومبادئ وتطبيقات-، ط01، تر: هند
رشدي، القاهرة: كنور للنشر والتوزيع، 2009.
45. هنيدي نادية إبراهيم السيد، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة
الإلكترونية، د دن، 2017.

2-الدراسات والمقالات

1. أزروال يوسف، العجال ليلي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر، "المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية"، مج06، ع01، 2022.
2. اسعيد مصطفى، حرز الله محمد لخضر، الخدمة العمومية في الجزائر وتداعيات التحول نحو الاقتصاد الرقمي-مقاربة تحليلية بناء على معايير إدارة الجودة الشاملة-، "مجلة العلوم الإنسانية"، ع44، جوان 2016.
3. أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، ع11، جوان 2015.
4. أوبعش هجيرة، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، "المجلة الجزائرية للدراسات السياسية"، مج06، ع01.
5. ايت شعلال نبيل، متطلبات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر الواقع والمأمول، "مجلة العلوم القانونية والاجتماعية"، مج 08، ع01، مارس 2023.
6. باحموي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، "مجلة القانون والمجتمع"، مج07، ع02، 2019.
7. برانيس عبد القادر، كبير هادية، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، "مجلة الاستراتيجية والتنمية"، ع06، جانفي 2014.
8. بريق عمار، بن زغي حنان، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، "مجلة أفاق للعلوم"، ع08، ج01، جوان 2017.
9. البرهي باسم صادق قاسم علي، عبد الرحمان محمد أحمد السفياي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأدوار الوظيفي: دراسة تطبيقية في ديوان عام محافظة تعز، "مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية"، ع33، سبتمبر 2023.
10. بلحاج الزين فتحية، محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي-مراحل التطبيق- الأساليب والمقومات، "مجلة دفاتر البحوث العلمية"، 2022

11. بلعباس عبد الوهاب، القيم والثقافة وأخلاقيات الوظيفة كمدخل لحوكمة الإدارة المحلية -دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، مج10، ع04، 2022.
12. بلعياط عبد الرحمان، نظرة حول حقيقة كرونولوجيا نظام الإدارة المحلية، "مجلة الفكر البرلماني"، ع01، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، الجزائر، ديسمبر 2002.
13. بن عثمان فوزية، عصنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان... قراءة في المفاهيم وآليات التنفيذ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مج05، ع02، 2020.
14. بن عثمان فوزية، عصنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان.. قراءة في المفاهيم والآليات، "مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية"، مج05، ع02، 2020.
15. بهناس الحسين، لعلى بوكميش، أسباب التسيب الوظيفي في الإدارة العمومية بالجزائر -دراسة ميدانية ببلدية حاسي ببح ولاية الجلفة-، "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، مج15، ع01، 2022، ص1098.
16. بواشري أمينة، سالم بركاهم، الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة 1999- (2017)، "المجلة العلمية لجامعة الجزائر"، 03، مج06، ع11، جانفي 2018.
17. بوخالفة رفيقة، أبيش سمير، الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، "مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية"، مج06، ع02، 2021.
18. بوزيان رحمان جمال، الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام، "مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية"، مج06، ع01.
19. بوشارب حياة، حميدشة نبيل، واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن (دراسة نظرية)، "مجلة البحوث والدراسات الإنسانية"، مج16، ع01، 2022.
20. بوضرة زهير، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مج08، ع02، جوان 2022.
21. بوعزة صبرين، براج محمد، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية بالبلدية "دراسة حالة للوثائق البيومترية بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومترية"، "مجلة الدراسات الأكاديمية"، ع02، جوان 2019.

22. بوعمامة العربي، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، ع13، ديسمبر 2015.
23. بوعمامة العربي، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، ع09، ديسمبر 2014.
24. الجوهري ياسر منير أحمد وآخرون، تقييم ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء بالتطبيق على بعض المطاعم المصرية، "مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة"، مج16، ع01، جوان 2019.
25. حبشي لزرق، الإطار الدستوري الجديد للعلاق بين الإدارة والمواطن وفق التعديل الدستوري الأخير، "مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية"، ع03، مج08، 2023.
26. حديدان صبرينة، أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأ نموذج عن التغيير التنظيمي، "مجلة دراسات نفسية وتربوية"، ع06، جوان 2011.
27. حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي "إدارة الجودة الشاملة أنموذجا"، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع12، سبتمبر 2013.
28. حرشاو مفتاح، الخدمة العمومية بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكترونيات، "مجلة البحوث السياسية والإدارية"، ع12، د ت ن.
29. حفيظة بو عبد الله، أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة-دراسة ميدانية، "مجلة الباحث الاقتصادي"، مج07، ع11، جوان 2019.
30. حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-، "مجلة التنظيم والعمل"، مج07، ع01، 2018.
31. حواطي أمال، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، مج09، ع01، 2016.
32. حوتية عمر، عوايجية سماح، بن مسعود نبيلة، التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، "مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية"، ع11، 2023.

33. خريش عبد القادر، بوعشة نور الدين، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مج02، ع24، دت.
34. دايرة عايدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، "مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية"، ع09، ديسمبر 2022.
35. الراشد محمد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، "مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية"، مج17، ع02، نوفمبر 2011.
36. رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، "مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية"، مج01، ع03، أوت 2017.
37. روشو خالد، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمة العمومية وتحديات الواقع، "مجلة البحوث في العلوم السياسية"، مج05، ع01، 2019.
38. رولاند سويغت، إدارة علاقات العملاء، "مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال"، ع225، 2002، ص01.
39. زادي صفية، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، "مجلة تاريخ العلوم"، ع08، ج01، جوان 2017.
40. زيدان عمار، بن كادي حسن، التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي، "المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية"، مج07، ع01.
41. سعودي عبد الصمد، موقع الإدارة المحلية من التنمية المحلية، "مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة"، مج04، ع02، ديسمبر 2019.
42. السفياي عبد الرحمن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي، "مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية"، ع33، سبتمبر 2023.
43. سليمان محمد، بايزيد علي، أهمية الإدارة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، "مجلة الاقتصاد والتنمية"، مج03، ع01، 2015.
44. سمر فناطل الزين، سميرة إبراهيم النيف، قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدينة الحسين الطبية، "مجلة الدراسات"، جوان 2012.

45. شابي سارة، عواج سامية، الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية "البلدية أنموذجا دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات الشرق الجزائري" (عنابة، سطيف، قسنطينة، ميله)، "مجلة المعيار"، مج 25، ع 59، 2021.
46. شاهد إلياس، دفرور عبد النعيم، إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون، "مجلة معارف"، ع 21، ديسمبر 2016.
47. شطة علي، بوحصبي المجدوب، أثر إدارة علاقات الزبائن على السلوك الشرائي لعملاء شركات الاتصال الجزائرية، "مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، كج 06، ع 02، 2023.
48. الشبيخي وريدة عبد الرزاق محمد، وظائف إدارة علاقات العملاء وأثرها على ولاء العملاء دراسة ميدانية في البنوك التجارية المصرية، مج 06، ع 04، 2015.
49. الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، "مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، مج 08، ع 01، 2019.
50. صباح عبد الرحيم، جريمة الرشوة أسبابها وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري، "مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية"، مج 08، ع 02، 2021.
51. ضريفي نادية، عبد الوهاب دراج، الحكم الراشد كأساس للإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، "مجلة العلوم القانونية والاجتماعية"، مج 04، ع 02، جوان 2019.
52. طالة لامية، الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية: خيار تكنولوجي استراتيجي للإصلاح الإداري، "مجلة الأصيل الاقتصادية والإدارية"، مج 04، ع 02، ديسمبر 2020.
53. طبة سعاد، الإدارة المحلية والعوامل البيئية المؤثرة فيها، "مجلة البحوث السياسية والإدارية"، ع 02، د ت ن.
54. ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، ع 17، 2017.

55. عبد الحكيم عقله أخوا رشيد، شاكراً أحمد العدوان، الآثار السلبية للوساطة والمحسوبية على الجودة في الجامعات الرسمية الأردنية "دراسة استكشافية"، "المجلة العربية لجودة التعليم"، كج04، ع01، 2017، ص03.
56. عزوز سعيدة، مقل نسيم، عصرنه المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً، "المجلة الجزائرية للمالية العامة"، ع08، ديسمبر 2018.
57. العقبي أحمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة، "مجلة العلوم القانونية والسياسية"، مج10، ع02، سبتمبر 2019.
58. علاق زكريا، حدة يوسف، أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل-دراسة تحليلية-، "مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية"، مج15، ع03، نوفمبر 2020.
59. علام بوبكر، بن صغير عبد العظيم، أثر الثقافة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة-، "مجلة السياسة العالمية"، مج05، ع02، 2021.
60. علواني نورة، أثر عصرنه الإدارة العمومية بتطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، "مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة"، مج07، ع01، 2023.
61. علي العرنان مولود، العلاقة بين الإدارة والمواطن: قراءة في جدلية الإدارة الحاكمة أو الخادمة-الوضع في الجزائر، "مجلة العلوم الإنسانية"، ع35، جوان 2011.
62. عمران نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، "مجلة المفكر"، ع12، د ت ن.
63. عوفي مصطفى، ساكري الصالح، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة، "مجلة الإحياء"، ع13، د ت ن.
64. غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، "المجلة المصرية لعلوم المعلومات"، مج05، ع02، أكتوبر 2018.
65. غاوي أحمد، التقسيم الإداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر، "مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية"، ع12، جانفي 2018.

66. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، "مجلة الإقتصاد الجديد"، مج02، ع15، 2016.
67. فيشوش حمزة، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، "مجلة أبحاث ودراسات التنمية"، مج09، ع01، جوان 2022.
68. قدارة عيسى يوسف، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية، "مجلة أبحاث اقتصادية وتجارية"، ع03، جوان 2008.
69. قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، "المجلة الجزائرية للمالية العامة"، ع08، ديسمبر 2018.
70. قرواط يونس، المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول "عرض لنماذج الإدارة المحلية في الدول العربية، "مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة"، مج02، ع01، ديسمبر 2019.
71. قصير بن عودة، مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع31، ديسمبر 2017.
72. قميتي عفاف، بوفاتح فريجة، التوجهات الحديثة لعصرنة الإدارة العمومية الجزائرية (الواقع والمأمول)، **North African Review of Economics and Managment**، مج05، ع01، 2018.
73. لصلج نوال، المواطنة الفاعلة كأساس لتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر، "مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع01، مارس 2017.
74. لعجل راضية بن عبد الرحمان يسمينة، العلاقات العامة تحدي جديد للإدارة المحلية الجزائرية، "المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، مج06، ع01، جوان 2022.
75. لعرايبي كريمة، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر وفق التسيير العمومي الحديث، "مجلة آفاق علمية"، مج11، ع03، 2019.

76. لكحل محمد، مسعودين إيمان، الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية-دراسة بعض النماذج التطبيقية-، "مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة"، مج03، ع01، 2021.
77. مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح، "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، مج12، ع03، جويلية 2023.
78. مساهل عبد الرحمان، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي، "مجلة دراسات في الوظيفة العامة"، ع01، ديسمبر 2013.
79. مسعود أسامة أحمد، الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقية والحلول، "المجلة الوطنية للطفولة والتربية".
80. ملكي علي، مداح لخضر، مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المالية بالجزائر-دراسة تحليلية لأراء العاملين بمختلف الوكالات البنكية بمدينة الجلفة، "مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية"، مج07، ع01، 2021.
81. ملياني صليحة، التقسيم الإداري ضمن مشروع أوت 2018 المتضمن المشروع التمهيدي لقانون الجماعات الإقليمية الجزائري، "مجلة الدراسات والبحوث القانونية"، مج05، ع02، جوان 2020.
82. منزر سامية، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، "مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ع12، جانفي 2020.
83. المهدي صدوق، شراطي خيرة، غربي محمد، ضمانات ترقية الخدمة العمومية لتحسين علاقة البلدية بالمواطن، "مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية"، مج03، ع02، ديسمبر 2019.
84. مهدي مراد، يحياوي نصيرة، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفعيل جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بريد الجزائر-، "مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية"، ع03، سبتمبر 2019.
85. المهدي صدوق، شراطي خيرة، ضمانات ترقية الخدمة العمومية لتحسين علاقة البلدية بالمواطن، "مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية"، مج03، ع02، ديسمبر 2019.

86. ميساوي عبد الباقي وآخرون، نحو تحسين الخدمة العمومية من خلال تفعيل الريادة الداخلية، دراسة ميدانية لعينة من أجهزة الدعم والمرافقة بولاية الجلفة، "مجلة دراسات العدد الاقتصادي"، مج11، ع02، جوان 2020، ص424.
87. ميلاس محمد زين، النظام القانوني للمرفق العام، "مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية"، مج05، ع02، 2021.
88. ميلود بن عبد العزيز، بوزكري نعيمة، الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مج15، ع02، 2022.
89. ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، "مجلة إدارة"، ع34، د ت ن.
90. النعاس صديقي، يونس مصطفى، إدارة العلاقة مع الزبائن كآلية لبناء ولاء الزبائن-دراسة ميدانية لمتعملي مؤسسة موبليس-، "مجلة مجاميع المعرفة"، مج06، ع01، أبريل 2020.
91. نوازي خيرة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل اتجاهاته-دراسة حالة مؤسسة موبليس، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مج33، ع02.
92. ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، "مجلة المالية والأسواق"، د ت ن.
93. يحيوي أحمد، حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلى الحوكمة المحلية، "مجلة معارف"، ع22، جوان 2017.
94. يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات مؤسسة الاسمنت بباتنة، "مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة"، مج05، ع01، جوان 2020.

ثالثا: الدراسات غير المنشورة

1. براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2006.

2. بو عبد الله صالح، "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة للبريد الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2014.
3. بوقاسم أمال، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة استطلاعية لآراء لأساتذة وطلبة جامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2018/2017.
4. ثابتي بوحانة، الجماعات الإقليمية الجزائرية بين الاستقلالية والرقابة-الوقائع والآفات-، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2015.
5. داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس، 2015.
6. درياس نادية، التنسيق في الإدارة المحلية وأثره على التنمية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.
7. راجحي سهام، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019/2018.
8. الرشيد أحمد عبد الله، "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، الجامعة اليمنية، 2009.
9. رقاد صليحة، "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013.
10. رقام ليندة، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2014.
11. عدلمان مريزق، "واقع جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

12. عيودة أسماء، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية لبلدية جيجل، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023/2022.
13. غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر-بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2010/2009.
14. فار كمال، الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة: ولاية بلدية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2018/2017.
15. قاسمي ناصر، "الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري"، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، أطروحة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2005.
16. لعقابي سميحة، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017/2016.
17. موساوي راشدة، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر مابين الواقع والتحديات-دراسة حالة بلدية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية، جامعة حمه لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الوادي، 2021/2020.
18. أسابع صباح، التنظيم البروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2007/2006.
19. بن قويدر جابر، التقسيم الإداري في الجزائر ودوره في التنمية المستدامة حالة دائرة بركة-ولاية باتنة، رسالة ماجستير، جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الأرض، الجغرافيا والتهيئة العمرانية، 2012.
20. بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق، 2015/2014.
21. حداد سهيلة، فعالية البيع في تسويق الخدمات، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.

22. حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2016.
23. خالد أحمد سحيمي محمد فلمبان، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
24. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008م.
25. دره عمر محمد، مدخل إلى الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009.
26. سعدي وداد، ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2010، ص 04.
27. السويسي دلال، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.
28. طاشمة بومدين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، كلية الحقوق، د ت ن.
29. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية أدرار-، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014/2015.
30. العاجز سناء فاروق، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، 2008.
31. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009-2010.
32. فتاح عبد الحميد محمد جماع، إدارة العمالة من منظور إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ المباني-دراسة حالة ولاية الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009.

33. قصراوي أمينة، إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل، رسالة ماجستير، العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012/2011.
34. مالك أحمد السعود، أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن، رسالة ماجستير، التسويق، جامعة الزرقا، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2015/2014.
35. المتني حسان، إدارة علاقات الزبائن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة دمشق-كلية الاقتصاد، 2009.
36. مسعودي عبد الكريم، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية دراسة حالة بلدية أدرار، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.

رابعاً: وثائق قانونية ورسمية

1. الجزائر، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
2. الجزائر، المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، ع02، جانفي 2016.
3. الجزائر، المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 4 يوليو 1988 ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن

الملتقيات العلمية

1. بليه لحبيب، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، د ت ن.
2. بن علي إحسان، مدخل الخدمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2022.
3. الحسن حسين محمد، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية)، الرياض، نوفمبر 2009.

4. صوفي إيمان، قوراري مريم، أخلاقيات العمل للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012.
5. الطعامنة محمد محمود، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 20 أوت 2003.
6. قاشي خالد، نوري خيرة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.
7. مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكار الأعمال في المنظمات، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الإقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.
8. نوري منير، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مداخلة في ملتقى ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، د ت ن.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1. وزارة الداخلية، أنظر الموقع : <https://www.interieur.gov.dz>
2. سارة نبيل، مفهوم الخدمة العامة، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com/hrl04577.html>
3. مرفت أحمد فرح، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية، جامعة بور سعيد، ص 180، نقلا عن: <https://mandumah.com>
4. المؤتمر الدولي "الحرية والمواطنة.. التنوع والتكامل"، من 28 فبراير إلى 01 مارس 2017، أنظر الموقع: <https://www.youm7.com>

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

أولا: مراجع باللغة الإنجليزية:

1. Anoosh DJAFARI, Shahrazad BATEBI, **Citizen and Citizenship Rights, Iran: Islamic Republic of Iran, 2015.**
2. Crosby. A.P, **Quality is free, M C grow**, ill book, Co, INC, 1979 .
3. JAMES A. BANKS : Diversity, group identity and Citizeship Eduvation in a globa age education researcher, Washington, 2008, vol 37, n°03.
4. JHON BATESON, **managing service marketing**, the dryden press, London , 1989.
5. Logothétis.N, Managing for total quality from Deming to tagouchi, pretice hall, London, 1992
6. Oscar BROWNING, **The Citizen His Rights And Responsibilities**, London: Ex Libris.
7. PAULJ. WEITHMAN, Rellgion and the obligations of citizenship, cambidge, university Press, 2004.
8. THOMAS HYMPHERY MARSHALL : Citizeship class socia. And other, Cambid geuniversity Press, London, 1950.

1. CHARLS LEBEN :**Nationalité et citoyenneté en droit CONSTITUTIONNEL**, Mélanges Cohen-Jonathan, Bruylant, 2004.
2. Houari Khachai, **Perception de l'expression citoyenne dans sa conjugaison avec Démocratie**, Revue IDARA, V11, N21, 2001.
3. Kotler. P et Dubois, **Marketing Management** , Paris : Publi unio, 1 ème, 2003.
4. L. ZELLA , D. SMADHI, **Gestion de l'eau dans les pays arabes, Laboratoire de Recherche en hydraulique souterraine et de surface**, Larhyss journal, ISSN 1112-3680 , n°05 ,juin 2006.
5. Malika Seddiki , « **investissement public et gouvernance en Algérie : quelle réalité ?** », communication présentée au colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissement public 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université Sétif01, 2013.
6. Mariame El Khadar, **La Servuction dans le management des services**: Approche Conceptuelle, Ecol national de commerce et de gestion, Tanger.
7. PIERRE EIGLIER, **ERIC LANGEARD, SERVUTION, MC GRAWHILL**, PARIS 1988.

8. Pierre Sauvé, Pierre Filiatrault, **Le Marketing De Services En PME : Une Approche Théorique**, ASAC 1996 .

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

التخصص: إدارة الجماعات المحلية

إستمارة استبيان حول:

ترقية الخدمة العمومية كآلية لتقوية علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر ولاية تيارت أنموذجا

إشراف الأستاذ الدكتور:

سريبر عبد الله رابع

إعداد الطالبة:

طواهرية نخلة

تعد هذه الاستمارة أداة منهجية لاستكمال الإطار التطبيقي لموضوع بحثنا المسموم بعنوان: ترقية الخدمة العمومية كآلية لتقوية علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر 2017/2012، ولاية تيارت أنموذجا، في إطار متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، من أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونطلب من سيادتكم المحترمة ملئ هذه الاستمارة، للمساهمة في إثراء هذا البحث، بالإجابة على الأسئلة المقترحة بعناية، ووفقا ما ترونه مناسباً، وذلك من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

ثقوا تماما أن كافة المعلومات والبيانات التي ستدلون بها، لن تستغل إلا في إطار المساهمة في البحث العلمي، لكم منا جزيل الشكر وفائق التقدير على حسن تعاونكم معنا.

2025/2024

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

التخصص: إدارة الجماعات المحلية

استمارة استبيان :

المحور الأول : المعلومات الشخصية :

1. السن :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

2. الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

3. الحالة العائلية :

أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ لائق ☐

4. المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ معي ☐ ☐ات
عليا ☐

5. التصنيف الوظيفي :

إطار ☐ أعوان تحكم ☐ أعوان تنفيذ ☐

6. الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

7. الحالة الوظيفية :

موظف دائم ☐ موظف متعاقد ☐ موظف في إطار الشبكة الاجتماعية ☐

الملاحق

استمارة المعلومات :

الرقم	نص السؤال	الخيارات		
		دائما	أحيانا	ابدا
المحور الثاني : مستوى معايير الخدمة المرتقبة من المواطن				
01	بعد الانتقال للإدارة الالكترونية اصبحت البلدية تقدم خدمات ذات جودة عالية			
02	الادارة الالكترونية ساعدت موظفي البلديات على تقديم خدمات ذات فعالية			
03	الادارة الالكترونية خلقت بيئة عمل افضل من الطريقة التقليدية			
04	الادارة الالكترونية ساهمت في تلبية حاجيات الموظف			
05	تمتلك البلدية اجهره اعلام كافية حديثة ومتطورة			
06	تساهم انظمة المعلومات التي تمتلكها البلديات على ترقية الخدمات العمومية			
07	تقوم البلديات بتقديم الخدمات العمومية تبعا للأجهزة المتوفرة			
08	عصرنة الادارة ساهمت في تطوير علاقة الادارة بالمواطن وتقديم خدمات على مدار اليوم			
المحور الثالث : معيار رضى المواطن من شأنه تطوير الاداء المحلي				
09	استخدام تقنيات حديثة في عملية اتمام الاجراءات الادارية			
10	ترحب بتمديد مدة صلاحية الوثائق الادارية والتخفيف منها			
11	ترحب بتقليص مدة استخراج وثائق الهوية والسفر			
12	تقدم الادارة خدمات بسرعة ودقة			
13	هناك سهولة في الوصول إلى الخدمة التي تودها			
14	هناك جودة ونوعية في الخدمة المقدمة من طرف الادارة			
15	تلتزم الادارة بالتوقيت المناسب لتقديم خدماتها			
16	جودة الخدمة المقدمة ساهمت في تحسين صورة البلدية لدى المواطن			
المحور الرابع : مبدأ الشفافية في علاقة الادارة بالمواطن				
17	يتعامل موظفي الادارة مع الجميع بروح المساواة وعدم التحيز			
18	يستجيب موظفي الادارة بجميع احتياجات المواطن			

الملاحق

19	يسعى موظفو الادارة إلى اسداء النصيحة وتقديم الدعم		
20	عدم كفاءة الموظفين سبب في صعوبة تلقي الخدمة من قبل المواطن		
21	هناك ثقافة تقديم الشكاوي لدى المواطن		
22	هناك سهولة في الوصول لخدمة معالجة الشكاوي		
23	هناك سرعة وكفاءة في التعامل مع الشكاوي		
24	تصنع الادارة لوحات وعلامات ارشادية تسهل الوصول إلى الاقسام والفروع		
25	معرفة الموظفين بالأنظمة المعلوماتية يساهم في تقديم خدمات تتصف بالسرعة		
المحور الخامس : العراقيل التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية			
26	افتقار مصلحة البيو متري إلى شبكة داخلية يؤدي إلى عرقلة الخدمات		
27	جهل موظفي الادارة المحلية للأنظمة المعلوماتية ناتج عن غياب التدريب المستمر		
28	نقص الخبرة لدى موظفي المصالح البيو متري ناتج عن ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير مهاراتهم في مجال الادارة الالكترونية		
29	نقص الخبرة لدى موظفي المصالح البيو متري ناتج عن ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير مهاراتهم في مجال الادارة الالكترونية		
30	نقص الموارد البشرية والمادية يعيق ترقية الخدمات العمومية		
31	الهيكل التنظيمي لا يتماشى مع استراتيجية ترقية الخدمات العمومية		
32	الاعطاب المفاجئة و انقطاع التيار الكهربائي يقلل من رضا المواطن اتجاه الخدمة المقدمة له		
33	ثقافة المواطن تجعله يتجاوز الضغوطات الناتجة عن الطلبات اليومية للوثائق		

الملحق رقم 02: يتعلق بالتقرير المتضمن جواب حول البطاقات الوصفية الخاصة بالمفتشية العامة لولاية تيارت.

ولاية تيارت
دائرة تيارت
بلدية تيارت

تقرير متضمن جواب
حول البطاقات الوصفية
الخاصة بالمفتشية العامة للولاية

بطاقة رقم 01 :

01 - أمن وحالة البنية التحتية للمقر الإداري للبلدية

أ - البنية التحتية للمقر الإداري للبلدية

ب - أمن المقر الإداري للبلدية

بطاقة رقم 02 :

01 - علاقة الإدارة بالمواطنين

أ - استقبال المواطنين

ب - التوجيه والإرشاد

بطاقة رقم 03 :

01 - إعادة الإعمار للمناطق المدمرة

أ - مصلحة الحالة المدنية

ب - مصلحة التنظيم العام

بطاقة رقم 04 :

- سير هيكل المجلس

طاقة رقم 01 :

1- أمن و حالة البنية التحتية للمقر الإداري للبلدية :

- حالة البنية التحتية لمقر البلدية و طبيعته القانونية :

يتكون المقر الإداري للبلدية من بنائتين عتيقتين مهترأتين لم يتم تجديده منذ بنائه و بالتالي أصبح غير مؤهلا لأن يؤدي مهمته كمقر رئيسي للبلدية و خصوصا عندما نأخذ في الحساب الانفجار الديمغرافي و السكاني الذي إزداد بشكل كبير

أما الطبيعة القانونية للمقر الإداري للبلدية : فهو من الملكية الخاصة للبلدية منذ إنشائه .
يوجد سبع ملحقات بلدية في حالة وظيفية و البعض منها غير مؤهلة لأن نعطي لها إسم ملحقة بسبب صغر مساحة بناءها

ب - أمن المقر الإداري للبلدية :

لا تتوفر البلدية على الأعوان المؤهلين لحفظ الأمن و السلامة ، إنما تستعين على تحقيق ذلك بالحراس المعينون بمختلف تصنيفاتهم مرسومون ، متعاقدون ، مدجنون في إطار الإدماج الإجتماعي - يوجد لدينا مخطط الأمن و السلامة داخل مقر البلدية

- تأمين نوافذ المقرات الإدارية : كل نوافذ المقرات الإدارية للبلدية مؤمنة بشبابيك حديدية -

وسائل الإطفاء من الحرائق و كذا تأمين الوثائق و الأجهزة البيومترية :

تتوفر البلدية على عدد غير كافي من قارورات الإطفاء و يتم تعبئتها دوريا موزعة على بعض الأماكن الحساسة مثل مكتب الأرشيف - مصلحة الحالة المدنية - مصلحة التنظيم العام... الخ .
أما فيما يخص تأمين الوثائق و أجهزة البيوميترية فهي ضعيفة بسبب عدم وجود أماكن أكثر أمنا كما أن عدد الخزانات الفولاذية قليل بالنسبة لكمية عدد الوثائق التي يجب تأمينها .

د - التدفئة و التكييف ، إضاءة المكان و قاعات و دور المياه :

- بالنسبة لأجهزة الإعلام الآلي متوفرة بنسبة 70%

- نقص في أجهزة المكاتب

- التكييف غير كاف و الموجود يحتاج إلى صيانة

- إضاءة أماكن العمل يحتاج صيانة و تجديد

- قاعات و دور المياه قليلة و الموجودة غير صحية
- وسائل العمل غير كافية و الإنجاز يعتمد على الترفيع
- المنقولات في حالة إخطاط مستمر و لم يجدد منذ أكثر من 15 سنة في بعض المصالح .

بطاقة رقم 02 :

أ - استقبال المواطن :

شارات التعريف التي توضع على أبواب و مكاتب المسؤولين و كذا البطاقات التي يضعها الموظف على صدره فهي متوفرة و معمول بها ، أما بالنسبة لمعالجة شكاوي المواطنين فمعالجتها حسب طبيعتها فإذا كانت الشكوى شفويا نرد عليها شفويا و فوريا أما إذا كانت عبر مراسلة الرد يكون كذلك .

مسك سجلات الشكاوى : يوجد على مستوى المقر الرئيسي للبلدية سجلا خاصا بشكاوى المواطنين موضوعا على مستوى مدخل البلدية .

- أما قاعات الإستقبال و ملائمة مكان وجودها ، فهي ناقصة في بعض البنايات و غير متوفرة في بنايات أخرى لسبب عدم وجود الأماكن الفارغة على مستوى جميع مصالحنا

- لدينا أعوان مؤهلين لعملية الإستقبال إلا أننا نستعمل لتحقيق ذلك حراس معينون في أطر مختلفة التصنيفات ، متعاقدون ، مدبحون في إطار الإدماج الإجتماعي ... الخ .

- أما بالنسبة لأنضباط الموظفين بأوقات العمل و خصوصا الذين لديهم علاقة مباشرة مع المواطن فنستطيع أن نقول أننا متحكمون فيه بنسبة 90% إلا أن نسبة 90% من الأعوان الموجودين في المصالح المختلفة خصوصا مصلحة الحالة المدنية و ملحقاتها و مصلحة التنظيم و مصلحة الشؤون الإجتماعية و ملحقاتها هم من الأعوان المدبحون إما في إطار ما قبل التشغيل أو في إطار الإدماج الإجتماعي .

ب - عملية التوجيه و الإتصال :

هذه العملية تتم بشكل تلقائي و إعتيادي حسب طبيعة و وظيفة المصلحة .
التوجيه العام يتم عبر الوسائل التقليدية إما عبر لوحة التوجيه العامة أو اللافتات المكتوبة على
عتبات أبواب المكاتب و المصالح و عبر شارات الحراس المتواجدين في كل مصلحة إلا أن بعض
المصالح تفتقد إلى ألواح التوجيه العامة .

و أما الإتصال فيتم شفويا حيث يطرح المواطن ما يريد الحصول عليه سواء على مستوى
الشبايك أو المكاتب و إلا يمكن طرح شكواه على مستوى رئيس المصلحة أو المدير إذا اقتضى
الأمر ، فتتم تلبية طلبه فوراً أما بالإيجاب أو بالتوجيه أو بالرفض إذ كانت شكواه مستحيلة
تحقيقها .

و إذ كانت الشكاوي جاءت عبر المراسلة فيتم الرد عليها حسب طبيعتها و في الوقت الذي
تنحز فيه بغير إبطاء أو تماطل كما أن هذه المراسلات يتم تسجيلها حسب تاريخ ورودها
و إرسائها .

المصدر: وثيقة متحصل عليها من ولاية تيارت.

الملاحق

الملحق رقم 03: وثائق إدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تيارت
محافظة تيارت
مصلحة التنظيم العام
رقم: 2014/5323

تيارت في: 09/09/2014
09
4160
2014/09/09

رئيس دائرة تيارت
إلى السيد
رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية تيارت

حول إرسال

الملاحظات	العدد	الوثائق
" للتنفيذ "	01	<u>تجدون دفقة هذا الإرسال ما يلي:</u> - نسخة عن مراسلة السيد والي الولاية - م. ت. ش. ع / م. ت. أ - الحاملة لرقم 321 والمؤرخة في 2014/09/25 ، المتعلقة بتعيين قوائم الوثائق الإدارية المطلوبة في تكوين بعض الملفات التنظيمية.

رئيس الدائرة

رئيس البلدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تيسارت في :

ولاية تيسارت

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مصلحة تنقل الأشخاص

الرقم : 231/2014/م.ت.ش.ع.م.ت.أ

والي ولاية تيسارت

إلى

السادة رؤساء دوائر الولاية

بالإتصال مع

السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية

المكلفين بإدارة و تسيير شؤون بلديات

مهدية / الدحموني / سيدي علي ملال

الموضوع : ف/ي تحيين قوائم الوثائق الإدارية المطلوبة
في تكوين بعض الملفات التنظيمية

من خلال الزيارات التفتيشية التي قمنا بها على مستوى بعض بلديات الولاية لغت إنتباهي ظاهرة إشهار قوائم غير محدثة للوثائق المطلوبة في تكوين بعض الملفات التنظيمية وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على مسعى تحسين الخدمة الإدارية العمومية، وعليه يشرفني أن أنكرم بالوثائق التنظيمية المطلوبة طبقا للقوانين التنظيمية المعمول بها حاليا، ولا سيما تلك التي تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات التنظيمية وتحسين الخدمات الإدارية الصادرة عن الإدارات المحلية، وذلك حسب طبيعة كل ملف :

طلب الحصول على المستخرج الخاص من عقود الميلاد 12 خ:

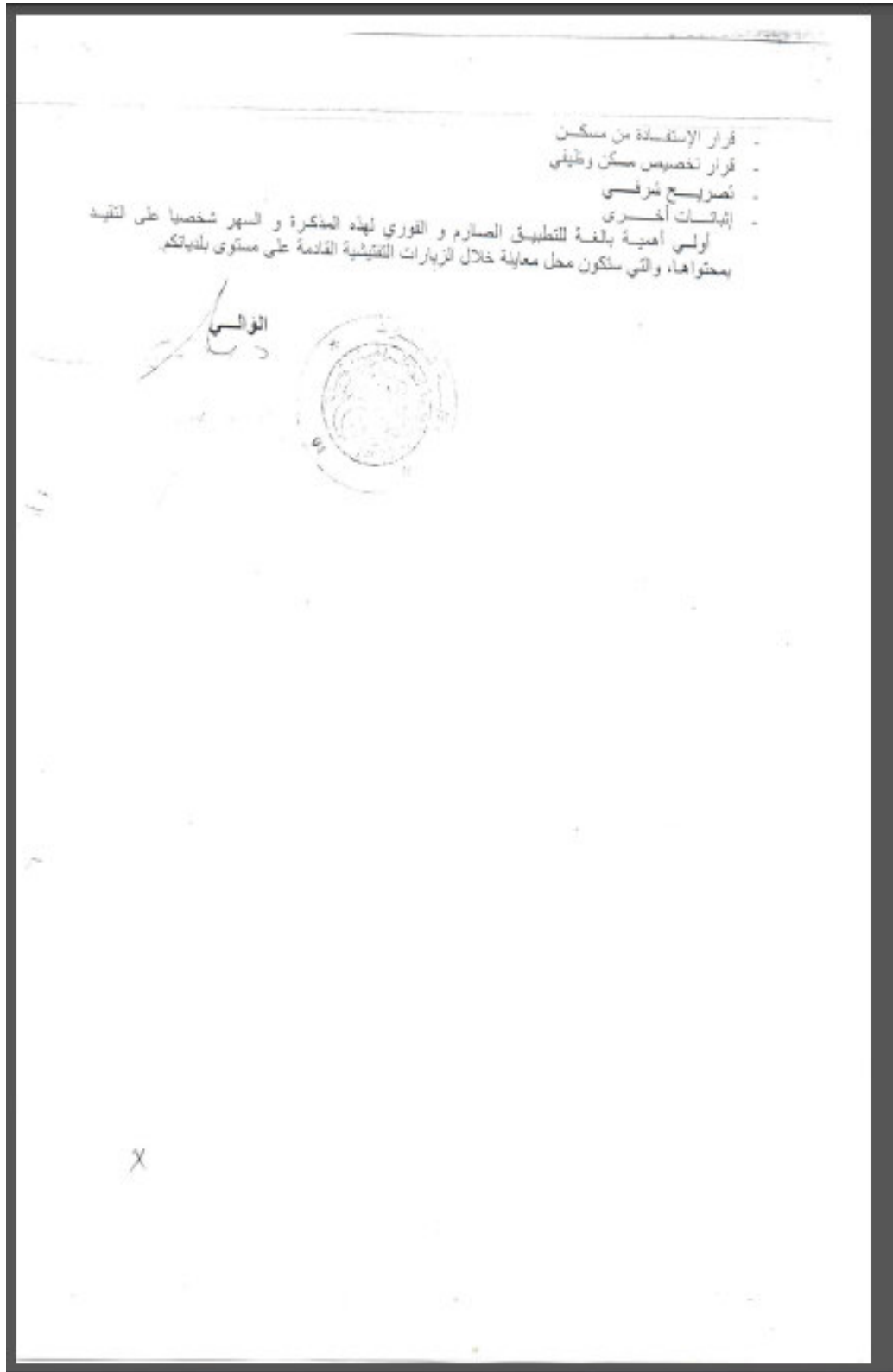
يجب أن يثبت طلب الحصول على المستخرج الخاص من عقود الميلاد رقم 12 خ بتقديم إحدى الوثائق التالية :

- وثيقة جواز السفر التي انتهت صلاحيتها.
- جواز السفر الذي تنتهي صلاحيته قبل سنة (06) أشهر.
- جواز السفر يحتوي على عدد قليل من الصفحات البيضاء (أقل من عشر (10) صفحات).
- تصريح شرقي بالنسبة للمتقدمين بطلب للمرة الأولى.
- نسخة من محضر التصريح بالضياع أو الإتلاف أو السرقة حسب الحالة بالنسبة لطالبي نسخة ثانية من عقد الميلاد 12 خ.

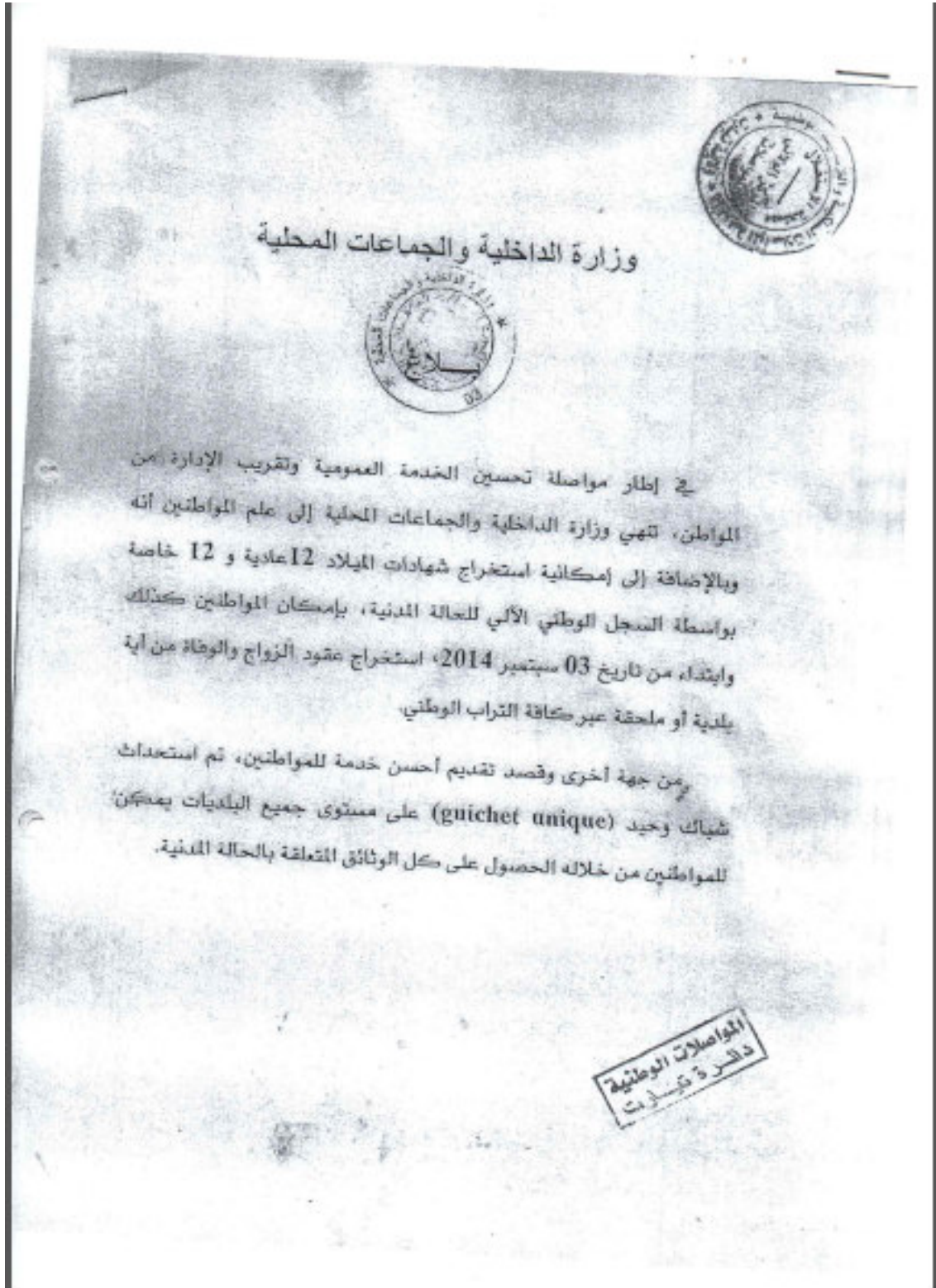
طلب الحصول على جواز السفر البيومتري الإلكتروني :

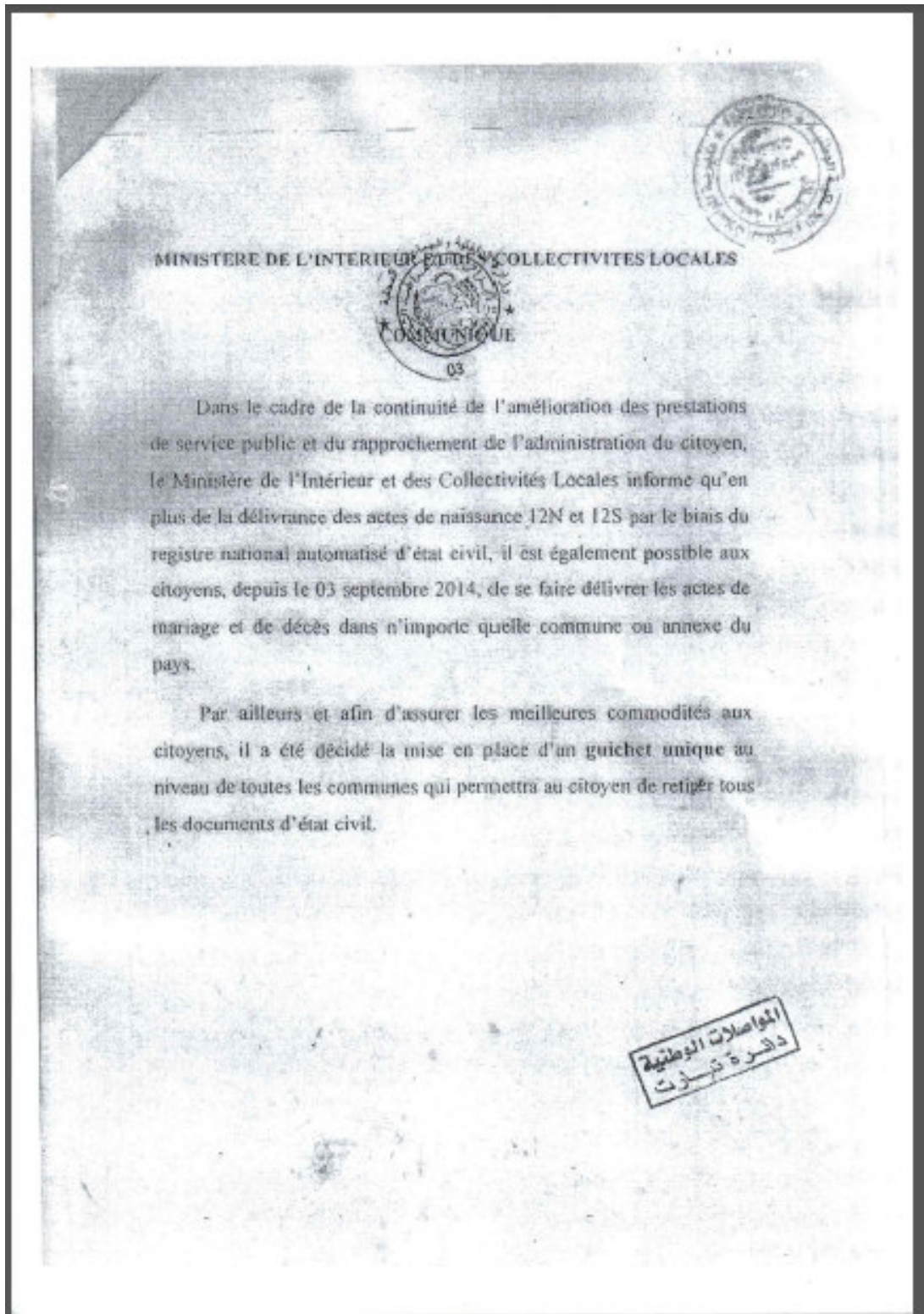
- إستمارة طلب مملوءة و موقعة من طرف المعني.
- ملخص عقد الميلاد الخاص رقم 12 خ.
- شهادة الجنسية الجزائرية.
- شهادة الإقامة يقل تاريخها عن سنة (06) أشهر .
- شهادة العمل أو شهادة مدرسية.
- (04) أربعة صور شمسية ملونة، رقمية ومتطابقة.

- وصل جبائي بقيمة 2000.00 دج
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم
- في حالة طلب تجديد جواز السفر
- إستمارة طلب مملوءة و موقعة من طرف المعني.
- ملخص عقد الميلاد الخاص رقم 12 خ .
- جواز السفر الذي إنتهت صلاحيته
- شهادة الإقامة بقل تاريخ انجازها عن سنة (06) أشهر .
- شهادة العمل أو شهادة مخرسية
- (04) أربعة صور شمسية
- وصل جبائي بقيمة 2000.00 دج
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم
- طلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية :
- إستمارة طلب مملوءة و موقعة من طرف المعني.
- شهادة الميلاد رقم 12 العادية
- شهادة الجنسية الجزائرية
- شهادة الإقامة بقل تاريخ انجازها عن سنة (06) أشهر .
- (04) أربعة صور شمسية ملونة، رسمية ومتطابقة
- طابع جبائي بقيمة 100.00 دج
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم
- في حالة طلب تجديد بطاقة التعريف الوطنية :
- إستمارة طلب مملوءة و موقعة من طرف المعني.
- شهادة الميلاد رقم 12 العادية
- بطاقة التعريف الوطنية التي إنتهت صلاحيتها
- شهادة الإقامة بقل تاريخ انجازها عن سنة (06) أشهر ..
- (04) أربعة صور شمسية
- طابع جبائي بقيمة 100.00 دج
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم
- طلب شهادة الإقامة الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية فقط :
- تحدد صلاحية شهادة الإقامة بسنة أشهر من تاريخ صدورها وتسلم بناء على تقديم إحدى الإثباتات التالية :
- آخر وصل للكراء
- عقد الإيجار
- قرار الإستفادة من سكن
- آخر وصل للكهرباء والغاز
- آخر وصل لمصلحة المياه
- قرار تخصيص مسكن وطني
- طلب بطاقة الإقامة الخاصة بالملفات الإدارية لمختلف القطاعات :
- تسلم بطاقة الإقامة بناء على تقديم إحدى الإثباتات التالية :
- وصل للكراء
- وصل الكهرباء والغاز
- وصل لمصلحة المياه
- نسخة من عقد الملكية
- عقد الإيجار



المصدر: بلدية تيارت





المصدر: بلدية تيارت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية
مديرية المواصلات المحلية والاسكافية

25 FEB 2014

برقية إرسال

ساعة وتاريخ التسليم	عدد السطور	رقم الإرسال	ملاحظات المصلحة

المرسل : رئيس دائرة تيارت - مصلحة التنظيم العام -
المرسل إليه : السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيارت.
المرسل إليه للإعلام :
رقم النص: 2014/1239

عظفا على برقية السيد والي الولاية - م.ت.ش.ع/م.ت.أ - الحاملة لرقم 39 والمؤرخة في 2014/02/23 قف يشرفني أن أحيل إليكم نسخة من المذكرة الوزارية رقم 469 المؤرخة في 2014/02/22 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتضمنة تسجيل البيانات الهامشية على هوامش عقود سجلات للحالة المدنية قف كما لايفوتني أن أطلب منكم السهر شخصيا على تطبيق الإجراءات العملية التي تضمنتها هذه التعلية قف وموافاة مصالح الولاية دوريا بواسطة البريد الإلكتروني بالحصول الأسبوعية لعمليات التحيين مفصلة حسب طبيعة البيانات الهامشية (زواج ، طلاق وفاة، تصحيحات قضائية) المسجلة خلال كل أسبوع على مستوى مصالح قف هام ومستعجل قف إمضاء السيد عبدالقادر الراقع رئيس الدائرة قف وإنتهى.

رئيس الدائرة



N° 4431

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

الرقم: تاريخ: 22 أفريل 2014

يرفع إلى:

الموضوع: تسجيل البيانات الهامشية على هامش عقود سجلات الحالة المدنية.

في إطار استغلال السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في عملية إصدار و تسليم وثائق الحالة المدنية للمواطنين على مستوى أي بلدية من بلديات القطر الجزائري فف لوحظ بأن بعض البلديات ما زالت تسلم وثائق الحالة المدنية للمواطنين خالية من البيانات الهامشية المنصوص عليها في قانون الحالة المدنية قصد و بالتالي عدم تحيين السجل الوطني الآلي للحالة المدنية فف و قصد التحسين المستعمر للخدمات المقدمة للمواطنين في هذا المجال و عدم عرقلة مصالحهم المرتبطة بهذه الوثائق فف يشرفني أن أطلب منكم اتخاذ الإجراءات الفورية الآتية فف

أولاً: بالنسبة للبيانات الهامشية غير المسجلة بعد الآن فف

قصد تسجيل البيانات الهامشية المنصوص عليها في قانون الحالة المدنية في سجلات الحالة المدنية و تدارك التأخر المحتمل في تسجيلها يجب على ضباط الحالة المدنية اتخاذ الإجراءات الآتية فف

1016

2- القيام بإحصاء شامل لجميع البيانات الهامشية المحتملة الموجودة على مستوى البلدية التي لم تسجل لحد الآن و تسجيلها على هامش عقود السجلات المعنية الموجودة لديها هدف

2- إجراء بحث واسع عن البيانات الهامشية المحتمل وجودها على مستوى البلدية والتي يجب أن تكشف في السجلات التابعة لبلديات أخرى وإرسالها لهذه البلديات هدف

3- يتم إرسال البيانات الهامشية من البلديات إلى ولايتهم (مديرية التنظيم و الشؤون العامة) بعد عملية المصحح الضوئي بواسطة بروتوكول FTP و بنفس الطريقة من الولاية إلى بلدياتها و تقوم الولاية (مديرية التنظيم و الشؤون العامة) بإرسال هذه البيانات الهامشية إلى الولاية المعنية بها (مديرية التنظيم و الشؤون العامة) عن طريق البريد الإلكتروني التي ترسلها بدورها إلى البلديات التابعة لها عن طريق بروتوكول FTP هدف و يمكن كذلك إرسال البيان الهامشي من طرف البلدية المعنية إلى بلدية أخرى عن طريق الفاكس هدف إن هاتين الطريقتين للإرسال تمكن من الاستعمال بصفة فعالة لشبكة المواصلات الوطنية و التقاوس بصفة جزئية لأجل إرسال البيانات الهامشية و تسجيلها هدف

4- يجب تحسيس مصالح الحالة المدنية المعنية بأهمية هذه العملية و تجنيدهم لضمان مواصلتها و القيام بتسجيل و إرسال البيانات الهامشية المكتشفة في أجل لا يتعدى 72 ساعة هدف

ثانياً: بالنسبة للمستهتمل "تحسين سجلات الحالة المدنية الصادرة من الآن فصاعداً" هدف

يجب تدعيم ضباط و أعوان الحالة المدنية بالأحكام التشريعية و التنظيمية في هذا المجال لاسيما هدف

1- الأمر رقم 70- 20 المؤرخ في 19/02/1970 المتعلق بالحالة المدنية لاسيما المادتان 52 و 60 اللتان تنصان على التوالي على ما يلي هدف

المادة 52: "يسجل الحكم الصادر من رئيس المحكمة فوراً بدون أي شكليات على هامش السجلات المسجلة أو المقيمة فيها العقود التي تناولها التصحيح. و يسجل الحكم بنفس الوقت في كتيابة ضبط الجهة القضائية المختصة. و تقوى النيابة إجابة الحكم الصادر و العمل على تسجيله".

مادة 60: ينبغي على ضابط الحالة المدنية الذي يحرر العقد أو يسجله أن يشير إليه في المجلات الموجودة لديه خلال الثلاثة أيام ، إذا كان العقد تابعاً للقيد ، و إذا كانت النسخة الثانية من السجل التي يجب أن يتم فيها التسجيل موجودة بكتابة الضبط فيرسل إشعاراً بذلك إلى النائب العام.

و إذا كان العقد الذي يجب أن يكتب في هامشه هذا البيان قد حرر أو سجل في بلدية أخرى فيرسل الإشعار في أجل 3 أيام إلى ضابط الحالة المدنية لهذه البلدية ، الذي يشعر على الفور النائب العام إذا كانت النسخة الثانية من السجل موجودة في كتابة الضبط.

و إذا كان العقد الذي يجب أن يكتب في هامشه البيان قد حرر أو سجل في الخارج فإن ضابط الحالة المدنية الذي حرر أو سجل العقد الواجب عليه يقوم بإشعار وزير الشؤون الخارجية خلال ثلاثة أيام .

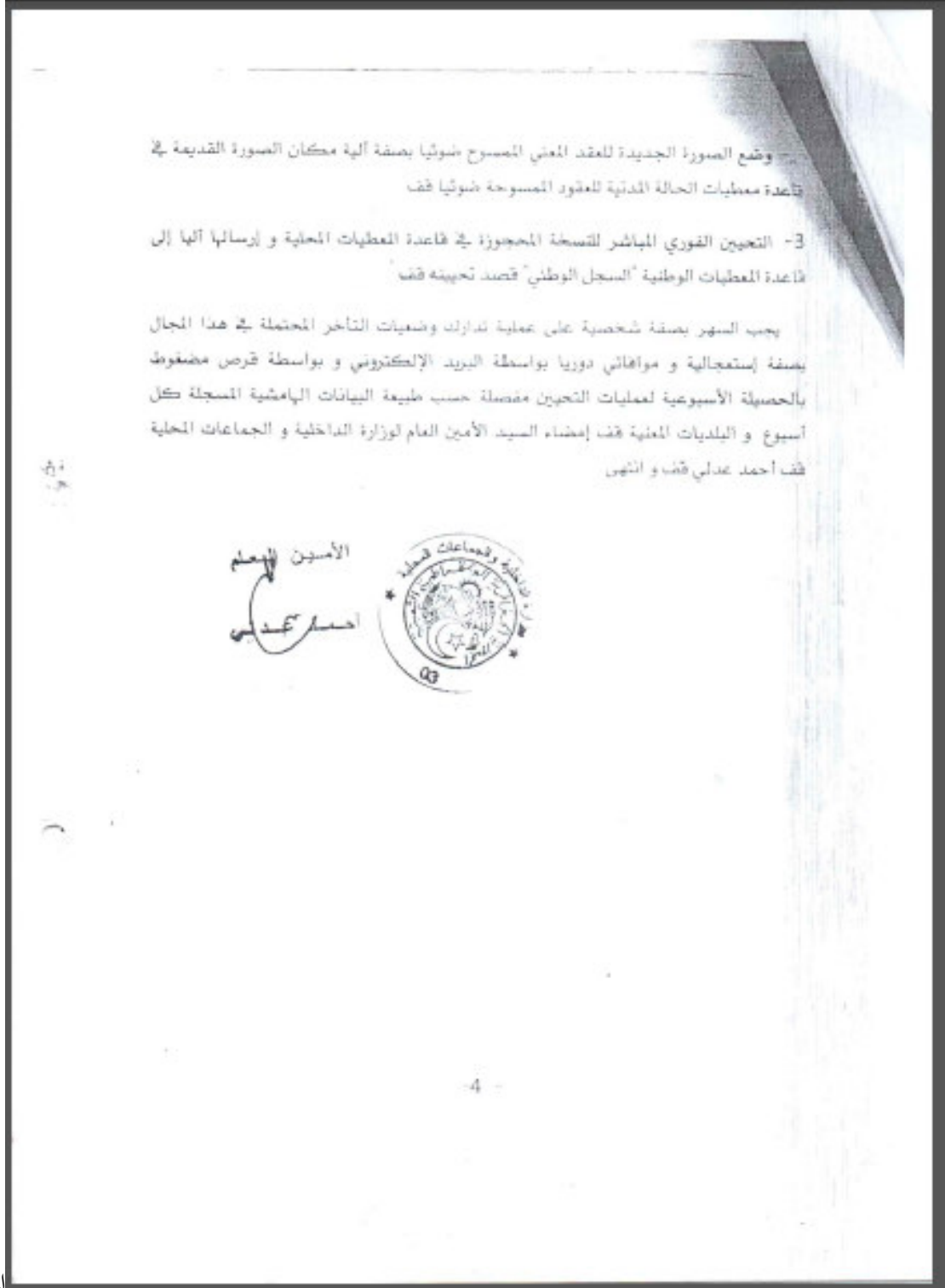
2- التعليم رقم 1254 المؤرخ في 31 أوت 1994 في فقرته رقم 09 التي تنص على مايلي: " ضرورة قيد البيانات الهامشية و الاعتناء بها سواء كان ذلك بالنسبة لضباط الحالة المدنية بالبلديات أو البعثات الدبلوماسية و القنصليات بالخارج، إذ يتعين عليهم مراعاة المواد 58، 59، 60 من قانون الحالة المدنية .

3- التعليم رقم 45/99 المؤرخ في 20 نوفمبر 1999 التي تنص في النقطة 3 على ما يلي: " إن كل تغيير في حالة الشخص يجب أن يستكون محل تسجيل فوري على سجل الحالة المدنية في حالة حدوث التغيير ببلدية مسكان أزيد من المواطن المعني ، أو عن طريق تبادل الإشعارات الخاصة بالبيانات في حالة حدوث التغيير في بلدية أخرى .

ثالثاً: فيما يخص تحديث السجل الوطني للأبي للحالة المدنية قف

يجب على ضباط الحالة المدنية إتباع الإجراءات التالية قف

1- كل حدث جديد من أحداث الحالة المدنية (زواج - طلاق - وفاة - تصحيحات قضائية) يؤدي بالضرورة إلى تغيير وضعية الحالة المدنية للشخص المعني بهذا العقد و عليه فإن كل بيان هامشي يوضع على هامش عقد سجل معين يتطلب إعادة مسحه ضوئياً من جديد قف



المصدر:

بلدية تيارت

FROM : DAIRA-TIARET FAX NO. : 0346417373 22 Sep, 2014 10:51 P2

2076

30

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية

والجماعات المحلية

المرسل: وزارة الداخلية والجماعات المحلية / الأمانة العامة

المرسل إليه: السادة الولاة

الرقم: 1141

التاريخ: 22/09/2014

معلنا على التعليمات الوزارية المسداة في إطار تحسين الخدمات العمومية وتزويد

إدارة من المواطن قف يشرفني أن أوافيكم عليه بالبرلاغ الصادر من وزارة الداخلية

والجماعات المحلية بتاريخ 06 سبتمبر 2014 قف والمضمن للإجراءات والتدابير

فيما يخص تحسين الخدمات العمومية المقدمة لاسيما من طرف مصالح الحالة المدنية قف

لهذا الغرض قف أطلب منكم إبداء التعليمات اللازمة للمسؤولين المعنيين بوزارة

المصالح المعنية ككل فيما يخصه قف من أجل التطبيق الصارم والعاجل لمحتوى هذا البرلاغ

والسير شخصيا على متابعة وضع حيز التنفيذ للتدابير المضبوطة فيه قف مواطني بالسير

منفصل في هذا الشأن قف

أهمية واستعجال ملوه يوما قف الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية قف

إمضاء أحمد عدلي قف وأنتهى

الأمين العام

أحمد عدلي

5404

2076

FROM : DAIRA-TIARET FAX NO. : 046417373 22 Sep. 2014 10:58 P1

الجمهورية
ولاية تيارت
مديرية التنظيم والشؤون العامة
مصلحة التنظيم العام
رقم: 2014/

تجارت في 22 سبتمبر 2014

مدير التنظيم والشؤون العامة للولاية
إلى
السيد: رؤساء الدوائر بالاتصال مع السيد
رؤساء المجالس الشعبية البلدية

بلدية تيارت
الأمانة العامة
البريد الوارد
الرقم 2014/1141
التاريخ: 22/09/2014

الموضوع: ف/ي تحسين الخدمة العمومية.
المرافقات: إثنان (02).

يشرفني أن أحيل إليكم عن طريق البريد الإلكتروني - للتنفيذ الصادرة -
سبعة من البرقية رقم 2014/1141 المؤرخة في 2014.09.08 الصادرة عن وزارة الداخلية
والجماعات المحلية تتعلق بتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن مرفقة
ببلاغ محرر باللغتين (العربية والفرنسية) يتضمن الإجراءات والتدابير المتخذة للحصول
على وثائق الحالة المدنية.
و عليه، أطلب منكم الحرص على تنفيذ هذه التدابير وموافاتي بتقرير
مفصل في هذا الشأن خلال العشرة أيام الأخيرة من كل شهر.

المدير

الموافق: 22/09/2014
دائرة: 1141

الموافق: 22/09/2014
دائرة: 1141

المصدر: بلدية تيارت

FROM : DAIRA-TIARET FAX NO. : 046417373 9 Sep. 2014 11:21 P1

48 87

2014

Tel: 33095

939

22128

المواصلات الوطنية
دائرة تيارت

16/05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية

2014 08

برقية عاجلة

المُرسل: السيد وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية - الأمانة العامة.

المُرسل إليه: السادة الولاة مع التبليغ إلى السيدات والسادة الولاة المنتخبين - رؤساء الدوائر - مدراء التنظيم والشؤون العامة - المفتشون العامون - رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

2697

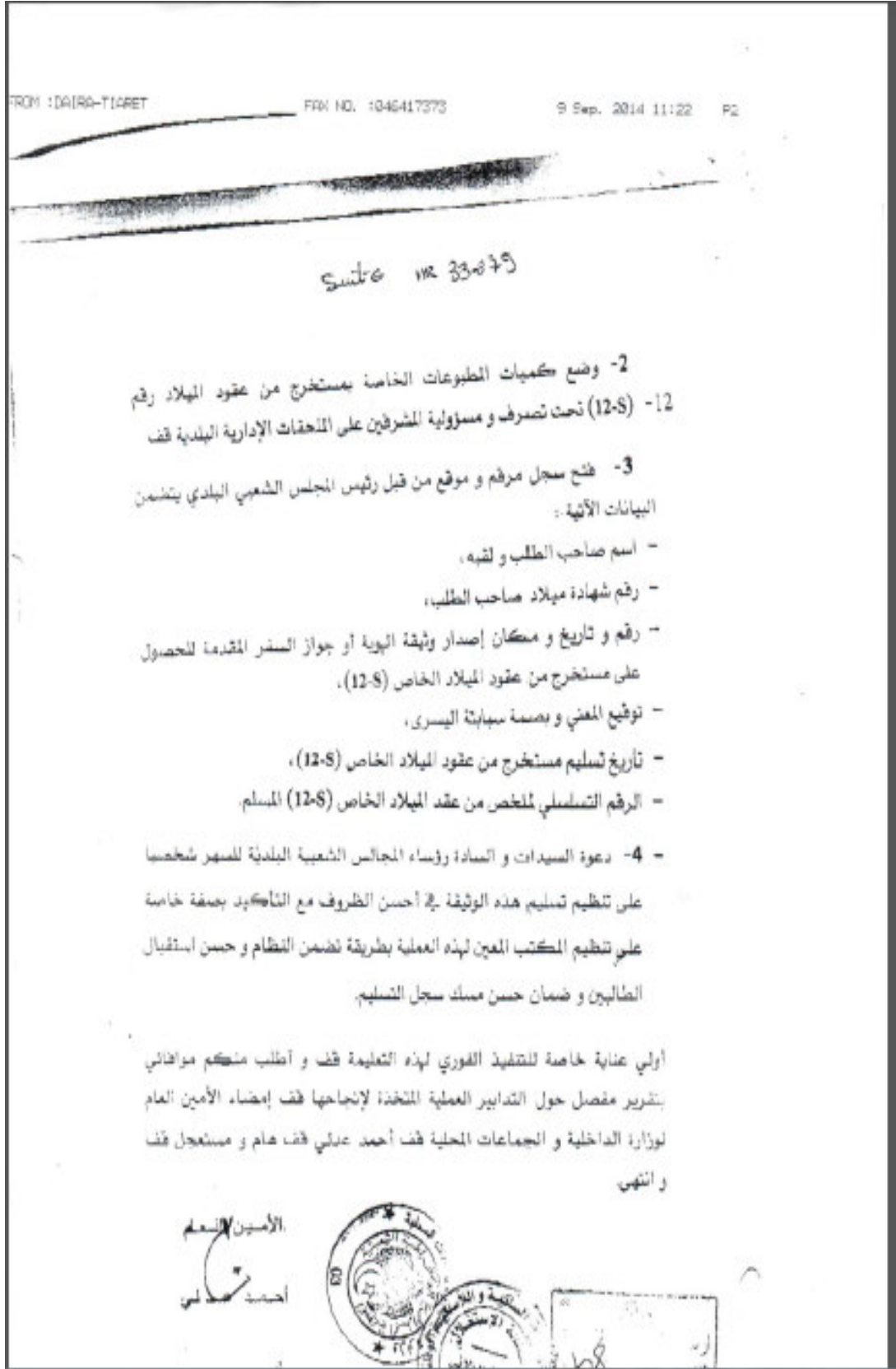
التمس رقم / 2014.

تبعاً للمعلومات الواردة إلى مصالحنا بخصوص تخلف بعض البلديات عن الشروع في إصدار مستخرج من عقود الميلاد رقم 12 - غ (12-8) من الملحقات الإدارية البلدية فف بشرفتي أن أطلب منكم دعوة السيدات والسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنيين إلى تفويض إخصائهم لفائدة مسؤولي هذه الملحقات لتمكينهم من إصدار هذه الوثيقة لفائدة المواطنين فف و هو الإجراء الذي يندرج في إطار تطبيق أحسن نظام الأمر رقم 70 - 20 المؤرخ في 19 فبراير 1970 المعدل والمتمم فف و سلكاً الإجراءات المتخذة لإعادة تأهيل الطرق العام و تقريب الإدارة من المواطن فف

و ضماناً لحسن سير هذه العملية من جميع الجوانب فف يتعين اتخاذ التدبير العاجلة الآتية :

1 - إخطار جميع المسؤولين و الموظفين المعنيين على مستوى الملحقات الإدارية البلدية حول ضرورة المساهمة في إنجازها فف

09 09 2014



المصدر : بلدية تيارت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تيارت
حاضرة تيارت
مصلحة التنظيم العام
رقم: 2014/5.3.8.8

26 أكتوبر 2014
تيارت في

رئيس حاضرة تيارت
إلى السيد
رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية تيارت

جدول ارسال

الملاحظات	العدد	الوثائق
"المطلوب إمتداده النقائص وموافاتها بما تم تخصيص في هذا الشأن"	01	تجدون رفقة هذا الإرسال ما يلي: - برقية السيد والي الولاية - م.ت.ش.ع/م.ت.أ- الحاملة لرقم 134 والمؤرخة في 2014/10/20 ، المتضمنة للنقائص المسجلة على مستوى مصلحة الحالة المدنية من طرف خلية الولاية المتعلقة بمتابعة مدى تطبيق التوصيات المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق الإدارية العمومية وتحسين الخدمة العمومية.

رئيس الحاضرة

رئيس البلدية
م. / السراج

6922

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية

مديرية المواصلات الملكية
و الاملاك الوطنية

برقية إرسال

20 أكتوبر 2014

ساعة وتاريخ التسليم	عدد السطور	رقم الإرسال	الأصل	ملاحظات المصلحة
20.001 2014	100	8732		

المرسل : والي ولاية تيارت - مديرية التنظيم و الشؤون العامة - مصلحة نقل الأشخاص

المرسل إليه : السيد رئيس المجلس الشعبي لبلدية تيارت

تحت إشراف

السيد رئيس دائرة تيارت

الرقم : 134 / 2014 / م.ت.ش.ع.م.ت.أ

نظرا للنفائص التي تم تسجيلها على مستوى مصلحة الحالة المدنية لبلديتكم و الملحقات البلدية التابعة لها قف من طرف خلية الولاية المكلفة بمتابعة مدى تطبيق التوصيات المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق الإدارية العمومية و تحسين الخدمة العمومية قف خلال الزيارة التفقيسية التي قامت بها بتاريخ 2014/10/14 قف و المتمثلة فيما يلي قف

- 1600 طلب ملخص عقد الميلاد المؤمن 12S خ قيد الإصدار منذ شهر أوت 2014 قف
- عدم إمتضاء عقود الميلاد لسجلات الحالة المدنية لسنة 2014 منذ شهر جويلية 2014 قف
- عدم إعداد ختم يحمل عبارة صالحة لمدة سنة (06) أشهر لوضعه على شهادة الإقامة قف
- عدم التأشير على السجلات الخاصة بإيداع و تسليم ملخصات عقود الميلاد الخاصة 12S خ قف
- عدم الشروع في إصدار ملخصات عقود الميلاد المؤمنة 12S خ على مستوى الملحقات البلدية رغم ربطها بالبلدية الأم بشبكة الألياف البصرية قف

وعليه يؤسفني أن أوجه لكم إعتذارا بهذا الخصوص قف كما أطلب منكم السهر شخصيا على استكمال هذه اللقائص بصفة فورية قف مع موافاتي بما تم تخصيصه من طرفكم في هذا الشأن قف هام و مستعجل جدا قف و إنتظري

الوالي

محمد بوسمان

بعب على المرسل أن يوقع البقية مع الختم الإداري

المرکز الولائي للمواصلات ولاية تيارت

2014

المصدر: بلدية تيارت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية
مديرية المواصلات المحلية والأمنية

23 JUN 2014

برقية إرسال

ملاحظة المصلحة	رقم الإرسال	محدد المطور	مادة وتاريخ التسليم

المرسل : رئيس دائرة تيارت - مصلحة التنظيم العام -
المرسل إليه : السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيارت.
المرسل إليه للإعلام :
رقم النص: 2014/364

في إطار سير عملية حجز عقود الزواج والوفاة قف بشرفي أن أوافيكم بمضمون بريقة

السيد والي ولاية تيارت - م.ت.ش.ع / م.ت.أ - قف الحاملة لرقم 90 والمؤرخة في 2014/06/19

قف بداية النص قف من خلال إعلامي على الإحصائيات اليومية لعملية حجز عقود الزواج والوفاة

على مستوى بلديات الولاية قف شد إنتباهي النسبة المئوية الضئيلة لسير هذه العملية على مستوى

بلدياتكم قف والتي تعكس الوتيرة البطيئة في تقدمها قف بما لا يحق الغاية المطلوبة قف ونظرا لطبيعة

هاته العملية ذات الأهمية الوطنية البالغة لإرتباطها بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية قف والطابع

الإستعجالي لها الذي تكتسبه قف والمحدد في الزمن قف ومراعاة لهذا الأجل 2014/06/25 قف بشرفي

أن أذكركم للمرة الأخيرة بالزامية تسخير جميع الموارد البشرية المؤهلة وكذا الإمكانيات المادية

اللازمة مع إستغلال يومي العطلة الأسبوعية لإنهاء هذه العملية في أجلها المحددة قف والسهر

من قبلكم شخصيا على سيرورتها تحت مسؤوليتكم المباشرة إنني أولي بالغ الأهمية لهاته العملية الجد

هامة قف كما لا أقبل أي تبرير في تأخير إنجازها في وقتها المحدد قف مع الحرص التام على تفادي

الأخطاء المحتمل وقوعها خلال عملية الحجز اليومي للعقد قف هام ومستعجل جدا قف نهاية النص

قف إمضاء السيد عبد القادر الراقع رئيس الدائرة قف انتهى

رئيس الدائرة

وئيس الدائرة

م. السراحي

المصدر: بلدية تيارت

٤ ح ٣

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تـيـارـت في :

ولاية تيارت
دائرة تيارت
مصلحة التنظيم العام
رقم / 3000/2013

رئيس الدائرة
إلى
المهندس رئيس المجلس الشعبي البلدي
تيارته

27 جاني 2013

362

مديرية التنظيم والشؤون العامة
الولاية السواري
بتاريخ 27 جاني 2013
تحت الرقم 3000/2013

جدول ارسال

الملاحظات	العدد	الوثائق
"الاحترام الصارم للمواعيد المحددة لإنجاز هذه العملية"	01	تجدون رفقة هذا الإرسال مايلي : مراسلة السيد والي الولاية - المفتشية العامة - الحاملة لرقم 39 الامورخة بتاريخ 2013/01/09، المتعلقة بتحديث مصالح الحالة المدنية للبلديات و عملية رقعة العقود .

رئيس الدائرة

18 افريل

VEIFF - Ezzouar Bank 12/12/2012 12:13:13

235

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

09 JAN 2013

تيارت في

ولاية تيارت

المقتضية العامة

رقم: 39...م.ع. 13

والي ولاية تيارت

إلى السادة:

رؤساء الدوائر

بالإتصال مع السادة:

رؤساء المجالس الشعبية البلدية

الموضوع: تحديث مصالح الحالة المدنية للبلديات
ف/ي وعملية رقمنة العقود.

لقد لفت انتباهي التأخر الملحوظ الذي تعرفه عملية رقمنة وثائق الحالة المدنية على مستوى معظم بلديات الولاية بالنظر إلى الأجل المحددة لها من طرف المصالح المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، والتي تنتهي مع نهاية شهر مارس 2013، حسب الجدولة المحددة لها.

إلى تاريخ هذا اليوم 2013/01/09، تقدم العملية الخاصة بإدخال المعلومات المتعلقة بعقود الإزدياد لا تتجاوز 33 % أي معالجة 497.095 عقدا من بين 1.509.253 عقدا وأن هذه الوضعية توحى بأن بعض البلديات الكبرى هي المتسببة فيها على الخصوص، بحيث توجد على النحو التالي:

دائرة تيارت

رقم: 39...م.ع. 13

11 JAN 2013

المعاملات الوظيفية

دائرة تيارت

- 19 بلدية أقل من 50 %
- بلدية السوق 00 %
- بلدية قصر الشلالة 17 %
- بلدية تيارت 28 %
- بلدية فرندة 36 %

علما أن 37 بلدية شرعت في إصدار عقود الإزدیاد عن طریق المعلوماتية و أن عملية المسح الإشعاعي لجميع سجلات عقود الإزدیاد توشك على النهاية في جميع البلديات.

أما فيما يخص عقود الزواج و الوفيات، فإن عملية المسح الإشعاعي توجد في مرحلتها الأخيرة بالرغم من تأخر بعض البلديات:

● بالنسبة لعقود الزواج: النسبة الولائية 75 %

- بلدية تخمـسـارت 00 %
- بلدية سيدي الحسني 00 %
- بلدية سيدي علي ملال 00 %
- بلدية تيسـدة 00 %
- بلدية الدحمونسي 00 %
- بلدية بوقـارة 10 %
- بلدية جيلالي بن عمار 21,39 %
- بلدية مشرع الصفا 38,64 %

● بالنسبة لعقود الوفيات: النسبة الولائية 96 %

- بلدية سيدي الحسني 24,42 %
- بلدية تخمـسـارت 47,84 %
- بلدية مهديـة 59,89 %

المؤسسات الوطنية
ولاية تيارت
العمومية

بالنظر إلى هذه الوضعية، أدعوكم إلى اتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي من شأنها استدراك هذا التأخر والعمل على الاحترام الصارم للمواعيد المحددة لإنجاز هذه العملية.

أما فيما يخصني، وباعتبار أن هذه العملية محل اهتمام كل السلطات العمومية على جميع المستويات، فإني لن أتهاون في اتخاذ التدابير التأديبية الردعية في حالة عدم احترام الأجال المحددة لها.

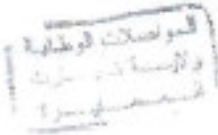
الوالي

محمد بوسباحة



نسخ إلى السادة:

- الأمين العام للولاية
- مدير التنظيم والشؤون العامة
- مدير المواصلات السلطانية والاسلكتية
- للمتابعة



المصدر: بلدية تيارت

10 NOV 2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تياره

محافظة تياره

مصلحة التنظيم العام

رقم: 2014/62.38

رئيس دائرة تياره

إلى السيد

رئيس المجلس الشعبي البلدي

بلدية تياره

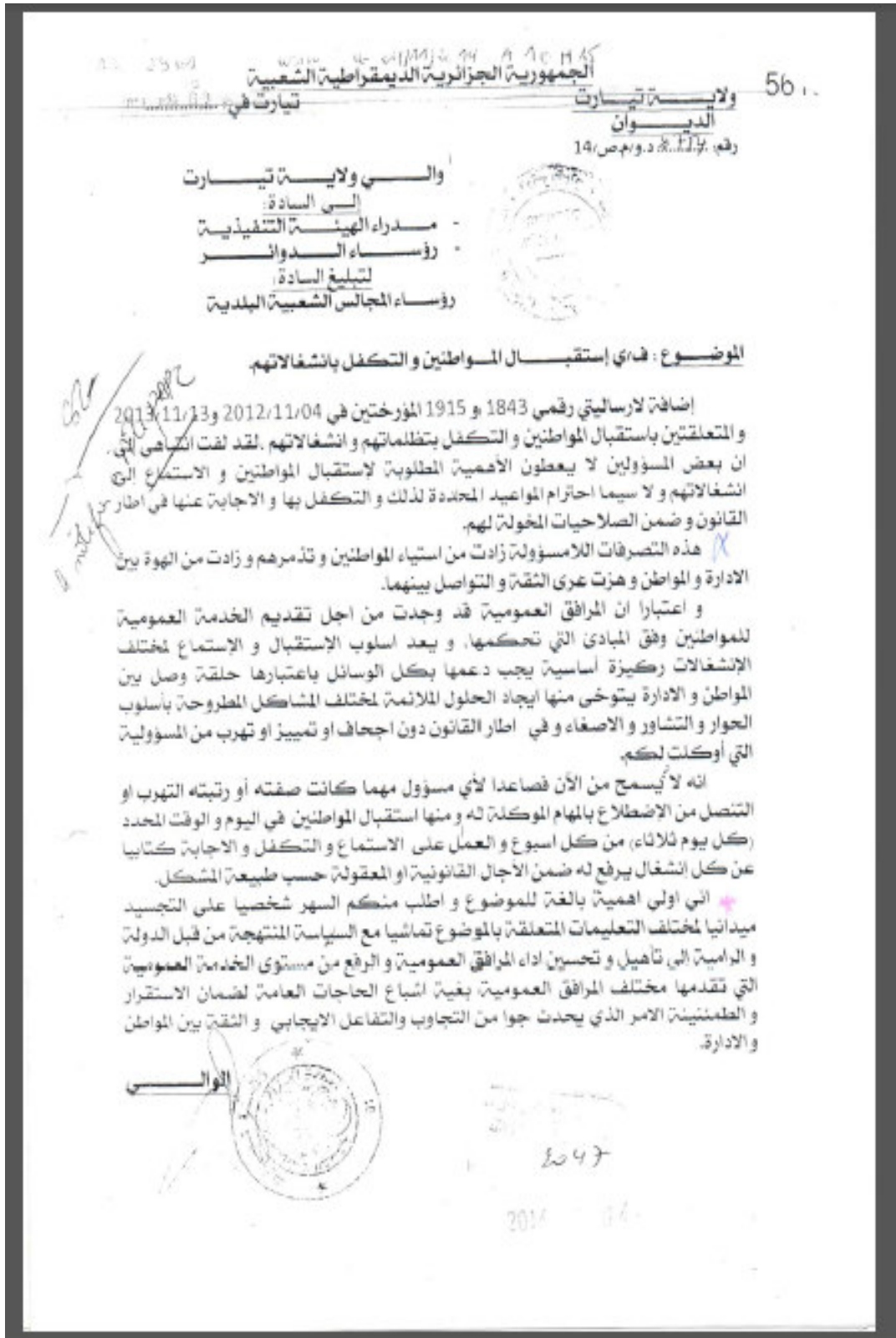
مديرية التنظيم والشؤون العامة
الجزيرة رقم 12
تحت الرقم: 4956
2014

جدول ارسالي

الملاحظات	العدد	الوثائق
"الإلتزام بتنفيذ التعليمات المتضمنة بالمراسلة"	01	تجدون رخصة هذا الإرسال ما يلي: نسخة عن مراسلة السيد والي الولاية - الديوان - الحاملة لرقم 2754 والمؤرخة في 2014/11/02 ، المتعلقة باستقبال المواطنين والتكفل بإنشغالهم.

رئيس الدائرة

رئيس الدائرة
ع / السراج



المصدر: بلدية تيارت

 **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

ولاية : تيارت
دائرة : تيارت
بلدية : تيارت

مديرية التنظيم والشؤون العامة
وحدة الحالة المدنية
مكتب شهادة الميلاد الخاصة رقم 12

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي
إلى
مديرية التنظيم والشؤون العامة

الموضوع: ف/ي رقمنة مجلات الحالة المدنية
المرجع: المؤرخ في 2011/07/10 تحت رقم 2607.

هذا على إرسالكم المؤرخ في المرجع المبين أعلاه و المتضمن مراسلة السيد والي ولاية تيارت بتاريخ 2011/06/15 المسجل تحت رقم 252 و المتعلقة برقمنة مجلات الحالة المدنية، يشرفني أن أوافيكم بالمعلومات الآتية :

Commune	Nbre des registres de naissance	Nbre des actes de naissance	Nbre des fiches techniques	Nbre d'acte de naissance scannés	Nbre des registres de naissance scannés
Tiaret	751	272778	161	272310	751

تيارت يوم : 28 ديسمبر 2011
رئيس المجلس الشعبي البلدي

المصدر: بلدية تيارت

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
113	التقسيم الإداري للجزائر خلال الحقبة الاستعمارية	01
157	توزيع الكان لولاية تيارت	02
168- 171	عدد مفردات مجتمع الدراسة	03
172- 173	عدد افراد عينة الدراسة	04
176	البيانات الشخصية (السن) لعينة الدراسة	05
178	البيانات الشخصية (الجنس) لعينة الدراسة	06
179	البيانات الشخصية (الحالة العائلية) لعينة الدراسة	07
180	البيانات الشخصية (المستوى التعليمي) لعينة الدراسة	08
182	البيانات الشخصية (التصنيف الوظيفي) لعينة الدراسة	09
184	البيانات الشخصية (الخبرة المهنية) لعينة الدراسة	10
185	البيانات الشخصية (الحالة الوظيفية) لعينة الدراسة	11

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
38	يوضح مفهوم الخدمة العمومية	01
66	متطلبات الادارة الإلكترونية	02
84	أهمية ادارة الجودة الشاملة	03
155	الهيكل التنظيمي لولاية تيارت	04
167	خريطة التقسيم الاداري لولاية تيارت	05
167	التمثيل البياني للجدول رقم 05	06
178	التمثيل البياني للجدول رقم 06	07
180	التمثيل البياني للجدول رقم 07	08
181	التمثيل البياني للجدول رقم 08	09
183	التمثيل البياني للجدول رقم 09	10
184	التمثيل البياني للجدول رقم 10	11
186	التمثيل البياني للجدول رقم 11	12

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداء
02	مقدمة
12	الفصل الأول: مفهوم الخدمة العمومية وعلاقة الادارة بالمواطن
14	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية
14	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
20	المطلب الثاني: وظائف الإدارة المحلية
25	المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية
28	المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية
28	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية
38	المطلب الثاني: مميزات ومبادئ تقديم الخدمة العمومية.
41	المطلب الثالث: خصائص وأنواع الخدمة العمومية
46	المبحث الثالث: علاقة الإدارة بالمواطن
46	المطلب الأول: تعريف الإدارة.
48	المطلب الثاني: تعريف المواطن..
53	المطلب الثالث: متطلبات بناء الثقة بين الإدارة والمواطن
58	خلاصة واستنتاجات
60	الفصل الثاني : الأساليب الإدارية الحديثة لترقية الخدمة العمومية
61	المبحث الأول: اسلوب واداة الإدارة الإلكترونية.
61	المطلب الاول :مفهوم الادارة الالكترونية وتحديد اسباب ظهورها
64	المطلب الثاني :خصائص الادارة الالكترونية
71	المطلب الثالث :مراحل تطبيق الادارة الالكترونية
73	المبحث الثاني: اسلوب واداة إدارة الجودة الشاملة

فهرس الموضوعات

73	المطلب الاول :مفهوم ادارة الجودة الشاملة
79	المطلب الثاني :خصائص ادارة الجودة الشاملة
86	المطلب الثالث :خطوات وعوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة
90	المبحث الثالث: اسلوب واداة الإدارة الموجهة للعميل.
90	المطلب الاول :مفهوم الادارة الموجهة للعميل
92	المطلب الثاني :خصائص ومرتكزات الادارة الموجهة للعميل
94	المطلب الثالث :مراحل تطبيق الادارة الموجهة للعميل
96	خلاصة واستنتاجات
98	الفصل الثالث :الإدارة المحلية وترقية الخدمة العمومية في الجزائر.
99	المبحث الاول : آليات وإجراءات ترقية الخدمة العمومية بالجزائر
99	المطلب الأول: عصرنة الإدارة
106	المطلب الثاني: حسن الاستقبال والتكفل بانشغالات المواطن.
107	المطلب الثالث: التقسيمات الإدارية...
123	المبحث الثاني: آثار ترقية الخدمة العمومية على الإدارة المحلية في الجزائر وأهم معوقاتها..
123	المطلب الأول: المستوى التشريعي.
127	المطلب الثاني: المستوى الهيكلي..
131	المطلب الثالث: مستوى علاقة الإدارة بالمواطن
133	المبحث الثالث : البيروقراطية وانعكاساتها على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر
133	المطلب الاول :تعريف البيروقراطية
134	المطلب الثاني :الممارسات البيروقراطية في الادارة الجزائرية
138	المطلب الثالث :الاثار السلبية للبيروقراطية وانعكاسها على الادارة
140	خلاصة واستنتاجات
143	الفصل الرابع. دراسة الخدمة العمومية بمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية تيارت

فهرس الموضوعات

144	المبحث الأول: التعريف بولاية تيارت
144	المطلب الأول: بطاقة فنية حول ولاية تيارت
145	المطلب الثاني: التنظيم الإداري لولاية تيارت
159	المطلب الثالث: مصلحة الحالة المدنية للبلدية
168	المبحث الثاني: معالجة وتحليل وتفسير بيانات الدراسة..
168	المطلب الأول: مجالات الدراسة
175	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
176	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات العامة للدراسة
187	المطلب الرابع: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان..
252	المبحث الثالث: معالجة الفرضيات ونتائج الدراسة
252	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
254	المطلب الثاني: معالجة فرضيات الدراسة
255	المطلب الثالث: تحديات ترقية الخدمة العمومية بولاية تيارت
257	خلاصة واستنتاجات
260	الخاتمة
266	قائمة المصادر والمراجع
286	الملاحق
325	قائمة الاشكال والجداول
328	فهرس الموضوعات
325	ملخص الدراسة

المختص

الملخص باللغة العربية :

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة إشكالية أساسية تتعلق بترقية الخدمة العمومية كآلية لتقوية علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر، وذلك من خلال قياس رضى المواطن عن الخدمة المقدمة له من قبل الإدارة وتأثيرها على توطيد العلاقة القائمة بينهم.

لهذا الغرض قام الباحث بتوزيع استمارة على موظفي مصالح الحالة المدنية لـ 14 بلدية من بلديات ولاية تيارت أنموذجا التي كانت للدراسة.

أين توصل الباحث إلى أن الإجراءات والآليات المتخذة من قبل الدولة: التقسيمات الإدارية، رقمنة الإدارة، حسن الاستقبال والتكفل بالانشغالات وشكاوي المواطنين، كان له دور فعال في ترقية الخدمة العمومية بالبلديات محل الدراسة وذلك من خلال ارتفاع نسبة رضى المواطن، لكن ما يمكن استنتاجه من واقع الخدمة العمومية في الجزائر أنها تحاول الاعتماد على أسلوب الإدارة الإلكترونية فقط واغفال أسلوب إدارة الجودة الشاملة والإدارة الموجهة للعميل، التي تمثل الأصل وأساس ضمان رضى المواطن عن الخدمات المقدمة له لأنها تعتبر العنصر البشري عنصرا مهما في العملية الإدارية.

✓ **الكلمات المفتاحية:** الخدمة العمومية، الإدارة المحلية، المواطن، رقمنة الإدارة، مصلحة الحالة المدنية.

Abstract :

This thesis aims to examine a fundamental problem that concerns the promotion of the public service being as a mechanism for strengthening the relationship of the administration with the citizen in Algeria by measuring the citizen's satisfaction with the service provided to him by the administration and its impact on the consolidation of the relationship between the two.

For this purpose, the researcher distributed a questionnaire to the employees in the civil status departments of 14 municipalities in the State of Tiaret.

The researcher found out that the actions and the mechanisms taken by the State including: administrative divisions, digitization of the administration, good reception, and care for the concerns and complaints of the citizens, have an active role in the promotion of the public service in the municipalities under study where a high percentage of satisfaction was recorded from the citizens. However, what can be inferred about the public service in Algeria is that it is trying to rely solely on electronic governance and neglects both total quality and client-oriented management which constitute the basis for ensuring citizens' satisfaction with the services provided to them since they consider the human as an important element in the administrative process.

key word : public service, local administration, citizen, Digitization of the administration, Civil Status Department

